

Miquel de Moragas i Miquel Botella, Editors

Les Claus de **l'Èxit**

*Impactes socials, esportius,
econòmics i comunicatius de*
Barcelona '92

*Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport
Universitat Autònoma de Barcelona
Museu Olímpic de Lausana
Fundació Barcelona Olímpica*

Els autors

Josep Miquel Abad
Enric Truñó
Fidel Sust
Manuel Llanos
Lluís Millet
Miquel Botella
Ferran Pastor
Jordi López
Andreu Clapés
Josep Bertran
Miquel de Moragas
Joan Botella
Faustino Miguélez
Ferran Brunet
Fernand Landry
John MacAloon
Nancy Rivenburgh
Muriel Ladrón de Guevara
Pilar Carrasquer
Núria García
Xavier Còller
Daniel Romaní
Dolors Aparicio

Les Claus de l'Èxit.

Impactes socials, esportius,
econòmics i comunicatius de
Barcelona'92

Les Claus de l'Èxit.

Impactes socials, esportius, econòmics i comunicatius de Barcelona'92

Els continguts d'aquest llibre no podran ser reproduïts, ni totalment ni parcialment, sense el previ consentiment per escrit dels editors.

© Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport
Universitat Autònoma de Barcelona
Edifici B. 08193 Bellaterra (Barcelona, España)

© Universitat Autònoma de Barcelona
Servei de Publicacions
Edifici A. 08193 Bellaterra (Barcelona, España)

Editors: Miquel de Moragas i Miquel Botella
Coordinació editorial: Miquel Gómez,
Esther Martí i Núria Garcia
Disseny de la coberta: Josep M.^a Trias (Quod)

Primera edició: juliol de 1995

Dipòsit legal: B. 30.733-1995
ISBN 84-490-0388-1
Composició: Víctor Igual, S. L.
Impressió: Duplex, S. A.
Enquadernació: Serveis Gràfics 106, S.L.
Printed in Spain - Impres a Espanya

Índex

Joan Antoni Samaranch <i>President del Comitè Olímpic Internacional</i>	7
--	---

Presentació

Pasqual Maragall <i>President del COOB'92</i> <i>Alcalde de Barcelona</i>	9
---	---

Introducció

Josep Miquel Abad <i>Conseller Delegat del COOB'92</i> «Balanz de les realitzacions del COOB'92»	11
--	----

Organització dels Jocs

Miquel Botella «Les claus de l'èxit dels Jocs»	18
---	----

Esports

Enric Truñó «Barcelona, ciutat de l'esport»	43
--	----

Manuel Llanos «Així va col·laborar el Comitè Olímpic Espanyol en l'èxit del '92»	57
--	----

Mitjans de comunicació

Miquel de Moragas / Nancy Rivenburgh / Núria Garcia «La imatge de Barcelona'92 a la televisió internacional»	76
---	----

Muriel Ladrón de Guevara / Xavier Còller / Daniel Romani «La imatge de Barcelona a la premsa internacional» .	98
---	----

Disseny

Miquel de Moragas «Disseny, logotip i mascota en la promoció i la identitat de Barcelona'92»	115
--	-----

Jocs Paralímpics Barcelona'92

Fernand Landry «Els Jocs Paralímpics i la integració social»	130
---	-----

Política

Joan Botella

- «Els Jocs Polítics. Actors i estratègies entorn
dels Jocs Olímpics de Barcelona 1992» 145

Societat

Faustino Miguélez / Pilar Carrasquer

- «La repercussió laboral dels Jocs Olímpics» 155

Andreu Clapés

- «Voluntaris Barcelona'92: la gran festa
de la participació» 171

John MacAloon

- «Barcelona'92: un punt de vista
des de l'antropologia cultural» 187

Urbanisme

Lluís Millet

- «Els Jocs de la Ciutat» 194

Economia

Ferran Brunet

- «Anàlisi econòmica dels Jocs Olímpics de
Barcelona'92: recursos, finançament i impactes» . . . 209

Tecnologia

Jordi López / Ferran Pastor

- «Barcelona'92: les estratègies de la tecnologia» . . . 244

Josep Bertran

- «La imatge de la tecnologia als Jocs Olímpics
de Barcelona'92» 260

Epíleg

Fidel Sust

*Director General d'Esports de la Generalitat
de Catalunya*

- «L'herència esportiva dels Jocs de Barcelona» . . . 267

Bibliografia sobre Barcelona'92

- Dolors Aparicio 272

Apèndix

Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport.

Càtedra Internacional d'Olimpisme.

- Fundació Barcelona Olímpica 282

Gràcies Barcelona. Gràcies Catalunya. Gràcies Espanya.

Ho heu aconseguit. Aquests han estat, sense cap mena de dubte, els millors jocs de tota la història olímpica. L'esforç de tots: Comitè Organitzador, Ajuntament de Barcelona, Generalitat de Catalunya, Govern d'Espanya, i talment Comité Olímpico Español, Consejo Superior de Deportes i nombroses empreses nacionals i internacionals, han fet possible aquest gran èxit. Barcelona no serà la mateixa en el futur. Tampoc el nostre esport després de les grans victòries obtingudes.

El més profund agraïment a Ses Majestats els Reis, Don Joan Carles i Doña Sofia, i a tota la família reial. Sempre han estat amb nosaltres, han demostrat en tot moment llur amor a l'olimpisme i llur entusiasme per l'esport.

Gràcies de tot cor als milers i milers de voluntaris. Ens sentim orgullosos de vosaltres. Ens heu donat el millor exemple d'allò que és la joventut actual del nostre país.

No puc oblidar els nombrosos mitjans de comunicació que tant han contribuït a difondre per les regions del globus l'immens èxit d'aquesta gran festa de l'esport i de la cultura creada per Pierre de Coubertain. La televisió també ha donat un pas endavant pel que fa a la seva relació amb l'esport.

Però els principals protagonistes han estat, com sempre, els atletes del món. Llur entusiasme, llur dedicació i llurs fites simbolitzen el bo i millor d'aquest autèntic festival universal de pau i amistat.

A tots els membres del Comitè Internacional Olímpic, a les Federacions Internacionals i als Comitès Olímpics Nacionals, el nostre reconeixement. Un cop més hem demostrat la força que ens dona la nostra unió.

Ara tinc l'honor, l'alt honor, d'imposar al President del Comitè Organitzador i Alcalde de Barcelona, Pasqual Maragall, l'Orde Olímpic d'Or. Se l'ha merescuda.

I finalment, avui, 9 d'agost de 1992, a la ciutat de Barcelona, la meua ciutat, declaro clausurats els Jocs de la XXV Olimpíada de l'era moderna.

D'acord amb la nostra tradició, crido el jovent de tot el món a retrobar-se d'aquí a quatre anys, el 1996, a Atlanta, Estats

Units d'Amèrica, per a celebrar amb nosaltres els Jocs de XXVI Olimpíada, els Jocs del Centenari.

Gràcies a tot el món. Gràcies Espanya. Gràcies Catalunya. Gràcies Barcelona.

JOAN ANTONI SAMARANCH

President del Comitè Olímpic Internacional
Parlament de Cloenda dels Jocs de la XXV Olimpíada
de Barcelona 1992.

PRESENTACIÓ

Barcelona és la ciutat de l'esport. I de la cultura. I del civisme. I de molt més que hem pogut assolir gràcies a l'impuls que ens van portar els Jocs Olímpics de 1992, el motor de la transformació soferta per la ciutat. Per això, és per a mi una satisfacció poder prologar un llibre dedicat a la reflexió sobre alguns dels aspectes més significatius d'aquells Jocs que tothom va qualificar com els millors de la història.

A tres anys de la seva celebració, i quan som a les portes dels d'Atlanta'96, és una gran satisfacció veure que totes les instal·lacions que vam construir per als Jocs estan funcionant, que uns 50.000 ciutadans són nous usuaris regulars d'aquests nous equipaments o que l'any passat unes 300.000 persones van participar en actes esportius al carrer. Els ciutadans de Barcelona són avui dia els protagonistes de la pràctica esportiva de la ciutat perquè s'han convertit en els continuadors de l'esperit olímpic.

El lector veurà en aquest llibre quina va ser la clau de l'èxit dels Jocs de Barcelona'92: la complicitat. La que va existir entre els ciutadans i el seu Ajuntament. Entre aquest i les altres institucions (les metropolitanes, la Diputació, la Generalitat, l'Estat, però també els sindicats, els empresaris, les federacions esportives, el COI...). Només així es pot entendre la pràctica unanimitat que va existir al voltant del projecte olímpic de Barcelona, tant a la ciutat com arreu de Catalunya o d'Espanya. Aquest és el «model Barcelona» que tothom ha admirat i sense el qual no hauria estat possible el resultat final: el ressorgiment i reconstrucció d'una gran ciutat europea, que hem situat en el mapa de les grans ciutats del món i en la qual els seus ciutadans han assolit un increment més que notable de qualitat de vida.

Ara, quan Barcelona es prepara per a la seva segona gran transformació, aquesta publicació ens permet fer una mirada enrera i avaluar, amb la distància que ens atorga el temps transcorregut, els principals impactes urbans, econòmics, socials i comunicatius dels Jocs. Amb aquest recull que se'n presenta crec que disposarem del primer acostament multidisciplinar i rigorós a un esdeveniment que va commoure la configuració, la imatge i el tarannà de Barcelona.

El fet que avui existeixi ja un conjunt de treballs de prou entitat com per merèixer la publicació del present llibre és també conseqüència de l'herència institucional que els Jocs ens han deixat. La Fundació Barcelona Olímpica i el Centre d'Estudis

Olímpics i de l'Esport de la UAB, entitats que, conjuntament amb el Museu Olímpic de Lausana i amb Banca Catalana, han fet possible aquesta edició, són ja unes realitats sòlides i que estan realitzant una tasca important en el manteniment de la memòria dels Jocs de Barcelona i en l'impuls de la recerca sobre els temes olímpics.

En complir-se el tercer aniversari d'aquell any que tant havíem mitificat, predomina encara la idea que el 92 va ser l'any de la culminació feliç d'una època, però jo també vull afegir que va ser l'inici d'una altra que encara serà molt millor. Entrem en una nova etapa en la qual aspirem a una nova onada de transformacions, més tecnològiques i culturals, adreçades també al canvi de comportaments urbans, que faran de Barcelona la capital del sud d'Europa.

PASQUAL MARAGALL

President del COOB'92
Alcalde de Barcelona

INTRODUCCIÓ

BALANÇ DE LAS REALITZACIONS DEL COOB'92¹

JOSEP MIQUEL ABAD²

No ha transcorregut massa temps des que vam sentir: «heu fet els millors Jocs de la història», valoració extensible amb tota propietat als Jocs Paralímpics. La sensació, però, és d'una cosa bastant llunyana i semiperduda en la memòria.

Àdhuc alguns observadors excessivament immediatistes s'afanyen a presentar-ho com una falla espectacular i efímera, de la qual tan sols queden les cendres. «Los fastos del 92» és, en el sentit esmentat, una expressió habitual i simptomàtica d'una manera molt superficial d'entendre i descriure les coses que passen i, en concret, de referir-se a un conjunt de fets que han marcat la nostra història més recent. Valgué la pena, realment? Què en queda, de tot allò?

La crisi actual, molt pitjor en els ànims i les voluntats que en la realitat —que ja és dir—, aconsegueix de vegades distorsionar el valor del que s'ha fet.

Per això, m'agradaria canviar el títol d'aquesta intervenció, que és «Balanç de les realitzacions del COOB'92», per «Reivindicació d'un esforç. Valors col·lectius acreditats per afrontar la crisi».

Farem balanç, certament, però més des de la perspectiva, de les nostres, com a poble, demostrades capacitats intel·lectuals i morals que com a simple relació d'obres físiques.

I, tot i que no puc ni he de parlar més que des de la meua condició de conseller delegat del Comitè Organitzador, voldria que s'entengués que tot el que diré sobre l'organització que vaig tenir la responsabilitat, l'honor i, per damunt de tot, el plaer de dirigir, és extensiu i aplicable —en els aspectes positius, naturalment— a d'altres organismes i col·lectius professionals públics o privats el concurs dels quals va ser igualment determinant de l'aclaparador èxit final.

1. Conferència inaugural del Simposi aniversari dels Jocs Olímpics de Barcelona'92. Impactes dels Jocs Olímpics, organitzat conjuntament per la Universitat Internacional Menéndez Pelayo i el Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, a Barcelona del 14 al 16 de juliol de 1993.

2. Conseller Delegat del COOB'92.

Els Jocs es van concebre des del començament com un gran pretext. Tots els implicats aleshores en el procés de decisions sabíem, és clar, que els Jocs eren un esdeveniment esportiu. Confesso sense rubor, de tota manera, que llavors no ens importava gaire ja que es tractava, a onze anys vista, d'endevinar amb la idea la força que permetés fer en cinc o sis anys el que no s'havia fet en cinquanta, amb el risc de trigar-ne cinquanta més si no s'aprofitava l'oportunitat. I es va aprofitar llargament. En allò tangible i en allò intangible. Transformant espais i, el que és més important, transformant també actituds mentals.

No tot es va resoldre bé, s'ha de reconèixer, però el balanç és excel·lent i encoratjador. I no per casualitat.

S'han divulgat repetidament a tots els mitjans diversos estudis sobre l'herència física de Barcelona que, per cert, es veu, es toca i s'utilitza, cosa que no sempre passa després d'aquest tipus d'operacions. Més que reiterar, doncs, el que sap tothom, m'importa ara destacar per què les coses es van fer d'una manera determinada i quines van ser algunes de les claus de tot el procés. Perquè en aquestes coses hi era, embrionària, l'herència moral i la constatació que podíem i sabíem, com a país, fer les coses bé.

Cal admetre que cinc anys abans dels Jocs ben poca gent creia que l'èxit era possible. No és que hi hagués oposició entesa com a tal —mai no n'hi va haver des d'un punt de vista significatiu—, però sí que existia al carrer un nivell d'escepticisme del tipus «bé, sembla que ho tenen ben plantejat; deixem, doncs, que ho intentin, perquè si se'n surten, genial».

Fins poc abans dels Jocs, el públic mantingué una distància prudent respecte a l'esdeveniment perquè, si bé havia començat a gaudir de les millores urbanístiques i viàries i a creure, per tant, que almenys aquesta part del somni ja era un fet, restava pendent l'assignatura de la imatge davant del món, del «quedar bé», de la superació de la por al ridícul universal.

I va ser l'enlluernadora cerimònia inaugural —és a dir, la certesa de l'èxit— el que va alliberar totalment l'energia col·lectiva continguda, el senyal que va permetre transformar l'expectació ansiosa i nerviosa en desbordant alegria i participació popular, i el que va donar pas al sentiment expressat amb la contundent afirmació «ho hem fet», és a dir, a l'assumpció, a la vegada individualitzada i col·lectiva, del protagonisme i del triomf. És just que fos així. És just també recordar que, més enllà de l'actitud en part reservada de la gent, la convicció per part dels impulsors del projecte que tot aniria bé —convicció refermada precisament en els

moments més intempestius—, acompanyada de la determinació més rotunda d'arribar fins al final sense renúncies significatives, va ser una de les claus de l'èxit, tal vegada la primera.

Com se sap, l'Eixample barceloní es va desenvolupar i consolidar al llarg de decennis i prescindint, entre altres coses, del mar com a element no ja vertebrador sinó fins i tot referencial. Qualificar, doncs, per exemple, de fallida l'operació al Poble Nou com si fos una operació immobiliària típica i no el més ambiciós projecte urbà dels darrers seixanta anys i quan, més enllà de la recomanable millora urgent de la gestió del dia a dia, només porta realment sis mesos d'existència oberta i activa, implica una ignorància llastimosa dels ritmes de transformació, adaptació, revitalització i consolidació de qualsevol espai urbà de grans dimensions. I comporta, també, l'existència d'un cert esperit autodestructiu, tan conegut, d'altra banda, entre nosaltres, esperit que cal combatre perquè és socialment desmobilitzador.

Per això, ara quan les evidències són tan espectaculars, estem obligats a reafirmar conceptes que són ben elementals. Per exemple, que l'impacte territorial ha estat tan notable tot i que just ara comença a tenir efecte sobre les maneres de vida, els hàbits i el que s'ha convingut a denominar «la nova cultura urbana» dels nostres conciutadans.

El treball immens d'aquests anys s'ha fet, en realitat, sense alterar substancialment el model territorial existent el 1985. Es va actuar sobre un model bàsicament donat i es va intervenir per accelerar la consecució d'objectius que podien ser considerats obvis: obrir la ciutat al mar; dotar-la d'infraestructures mínimes de transport, tornar el vell port a l'ús ciutadà, modernitzar el port comercial i l'aeroport. És a dir, conceptualment cap cosa nova; tot havia estat plantejat amb certa anterioritat. En tot cas, la determinació consistí a acabar, si és que això d'acabar és acceptable en urbanisme, una mena de posada al dia raonable, una modernització de Barcelona a partir d'uns eixos estructurals que venien donats i que van ser generalment acceptats, ja que van ser actualitzats pels ajuntaments democràtics amb una forta mentalitat correctora antiespeculativa, desdensificadora i enfortidora de l'espai urbà i «humà».

Les ciutats que van trencar muralles ho van fer partint del supòsit que l'opció era possible, a més a més de necessària. En el nostre cas i en la nostra època, creure que el somni era possible i estar determinats a convertir-lo en realitat va ser la primera condició.

La segona, tenir objectius territorials i organitzatius molt

precisos, conseqüència de continus processos d'elaboració i depuració de propostes entre el 1980 i el 1986 en el moment definitiu, el dels fets, el de la veritat. Aquests objectius descansen sobre tres criteris essencials: a) saber què fer; b) saber a on fer-ho; i c) estar convençuts de poder explicar el perquè de les coses.

Tercera condició: disposar d'unes estratègies bàsiques ben clares que orientessin tot el procés. El 10 de desembre de 1987, en ocasió de la reunió anyal del World Economic Forum, vaig explicar públicament per primera vegada aquestes línies mestres, que eren:

— L'econòmica: és a dir, liquidar l'operació COOB'92 sense dèficit. Senzilla de definir, com es pot veure, però extremament difícil i compromesa de dur a terme. Finalment, s'ha complert l'objectiu amb escreix, amb un superàvit final d'alguns centenars de milions de pessetes.

— La inversora: que volgué dir gastar només en coses necessàries, fent coincidir el que era útil per als Jocs amb el que era també útil per a la ciutat, subordinant el primer al segon. O, dit d'una altra manera, posar els Jocs al servei de la ciutat i no al revés. En termes econòmics, significà que el Comitè Organitzador va destinar més de 35.000 milions de pessetes a infraestructures indispensables per als Jocs i que es corresponien amb reivindicacions històriques dels ciutadans. I aquesta xifra pot i ha de ser considerada part del benefici real dels Jocs, àdhuc en termes del compte d'explo-tació.

— La industrial: que expressà la voluntat del COOB'92 de contractar, preferentment, a empreses espanyoles la immensa relació de béns i serveis utilitzats per a l'organització, col·laborant així a la reactivació del teixit industrial propi. Al final, el 95 % del total de contractes de proveïment o subministrament van anar a parar a empreses els centres de producció o investigació de les quals són a Espanya.

— La territorial: fer partícip de l'esforç i dels beneficis a la major part possible de territori dintre de les distàncies logísticament acceptables per a l'organització. Setze subseus, incloses València i Saragossa, abocades amb entusiasme a resoldre amb eficiència i *glamour* la seva part del compromís, avalen l'encert de la idea.

Quarta condició: el consens institucional. És clar que operacions d'aquesta envergadura no tiren si no existeix un consens institucional molt fort que no tan sols és indispensable, sinó que és insubstituïble i, per tant, exigible. No fóra acceptable que, en compromisos de llarg abast com aquest, una vegada assolit l'acord polític, aquest es trenqués. El

manteniment del compromís és exigible fins al final en qualsevol circumstància.

Cinquena condició, vital per a l'estabilitat de l'organització i l'èxit final: gaudir d'un lideratge durador, fort i carismàtic. Pasqual Maragall com a alcalde de Barcelona i president del COOB'92, va ser capaç d'aglutinar al llarg d'un decenni i per damunt de moltes i legítimes diferències d'ordre polític, les voluntats de totes les institucions, els partits i les entitats de tota mena, públiques i privades. Sigui dit, també, en honor de les altres institucions i els seus dirigents que van acceptar noblement i durant anys un paper secundari que, per més que vingués determinat d'aquesta manera per la Carta Olímpica, era, comprensiblement, difícil d'assumir des d'una perspectiva política.

Sisena condició: que el projecte va tenir una direcció executiva a la qual es va permetre actuar amb una gran autoritat i que pogué aplicar sense interferències uns criteris operatius aparentment simples; i sovint de gran duresa ateses les condicions objectives, però de gran eficàcia. Complementàriament, la química tan positiva que es va produir entre els mateixos directius i entre aquests i el conjunt de l'organització va generar una relació polivalent, afectiva i efectiva, que multiplicà les capacitats individuals fins a límits desconeguts àdhuc per als mateixos interessats. Projectes que demanen una dedicació tan sobrehumana només són suportables si la fascinació és superior a la brutalitat de l'estrés. I la fascinació es produeix per combinació quasi alquímica de dos factors: persones i objectius.

Setena condició: l'extrema pulcritud i transparència en la gestió econòmica. El pressupost del COOB'92, que va manejar directament més de 200.000 milions de pessetes i va influir notòriament sobre altres, uns 500.000, no ha estat en cap moment, al llarg del procés, afectat per cap ombra de qualsevol tipus. Més enllà de l'honestat exigible i presumible en qualsevol professional, i contrastada pels fets, dues auditories externes, diferents però simultànies i permanents dia a dia durant sis anys doblades amb una auditoria interna, van ser l'entramat de control formal que no deixà cap oportunitat per a actuacions incorrectes. El ciutadà ho ha vist, i n'està especialment satisfet.

Vuitena condició: la immensa paciència i sang freda de l'organització. Algú podria pensar que acabo de dir una *bou-tade*. Res més lluny de la meua voluntat i de la realitat que hem viscut. L'organització va ser pacient per, tot apostant a llarg termini, suportar les pressions no sempre justificades i nervioses que exigien resultats immediats en moments en

què només teníem papers al davant; per sortir sense traumatismes irremeiables de situacions artificialment convulses; per destriar la palla del gra en una operació en la qual entren milers de tones de tot; per no perdre el nord dels interessos vitals de la ciutat i del país al bell mig d'un cúmul immens d'interessos encreuats de tot ordre; per no oblidar mai la consigna donada el primer dia, que el bon treball és el que crea la bona imatge i no al revés i que, per tant, calia evitar la temptació d'intentar explotar prematurament l'èxit, sobretot al començament, quan l'únic que podíem oferir eren dibuixos i plans d'actuació, quan només podíem dir «es farà».

Novena condició, tal vegada la més important: la complicitat social. El ciutadà, en definitiva el més directament afectat, no podia, ni volia ni havia de romandre ignorant ni distant. Havia d'estar, per suposat, informat. Però, a més, no podia restar passiu sinó que havia de ser còmplice actiu i donar suport a l'organització amb la seva actitud participativa, exigent i també pacient. I aquest gran repte, el de la confiança —si es vol, superposada a l'escepticisme—, es va guanyar. Només quan el ciutadà va fer profundament seu el projecte, aquest adquirí la categoria d'«intocable» i, llavors, ningú, ni partits ni administracions ni persones, no es podia permetre desnaturalitzar-lo o entrebancar-lo.

Una part importantíssima del somni, i del balanç, va ser el desig que els Jocs ajudessin a conformar una societat més oberta, més transigent, més dialogant i més feliç. I així va ser, almenys durant uns dies.

— L'esperit reconciliador dels Jocs va permetre la més universal presència d'atletes que mai no s'havia vist.

— Els milers de persones implicades van sentir realment que tenien dipositada a les seves mans l'esperança de Barcelona, de Catalunya i d'Espanya. Eren conscients que tothom confiava en ells i que tothom esperava que no fallessin.

— Es van trencar històrics estereotips negatius sobre les nostres capacitats i es va demostrar, senzillament, que no som més que ningú, però tampoc menys.

— Vàrem veure desenes de milers de persones abnegades treballant sense altra motivació que la convicció que servien una causa comuna i justa: els nostres voluntaris que per sempre més formaran part del nostre cor i de la nostra història.

— Es va saber convertir el treball en plaer, la relació professional en afecte, la feblesa en força, les dificultats en estímul, el projecte en una passió. Segurament per això va sortir tan bé.

I part essencial del balanç és el fet que la nostra societat

s'hagués sentit capaç d'afrontar amb èxit reptes tan fenomenals i desconeguts:

— Perquè es va produir un procés de renovació mental molt interessant i molt necessari.

— Perquè en no servir els vells esquemes per a donar solucions als nous problemes, es va produir una accelerada modernització d'idees i d'actituds.

— Perquè es va produir estímul i emulació, i ambdós fets van conduir a la superació de limitacions i a la potenciació de capacitats creatives.

— Perquè els nous projectes generaren noves necessitats i aquestes propiciaren nous coneixements i milloraren riquesa intel·lectual i professional dels individus i del país.

— Perquè es generà una imatge positiva davant de nosaltres mateixos i davant de l'exterior, i això va ser molt saludable.

— I perquè el ciutadà recuperà l'orgull de pertànyer a aquesta ciutat, a aquesta comunitat, a aquesta societat. I això sí que no té preu.

Pocs dels crítics raonables —i, per suposat, cap dels altres— s'han preguntat en quines condicions físiques i psíquiques, afrontaríem la crisi si no ens haguéssim compromès amb el futur al qual sempre s'hi arriba. Ara sembla clar que ho faríem en condicions molt pitjors.

Aquest és, senyores i senyors, el meu balanç que no pretén ser ni objectiu ni distant sinó que és, confessadament, subjectiu i apassionat però absolutament convençut i sincer.

ORGANITAZIÓ DELS JOCS

LES CLAUS DE L'ÈXIT DELS JOCS

MIQUEL BOTELLA I PAHISSA¹

Tothom està d'acord que el veritable èxit dels Jocs Olímpics —i dels Jocs Paralímpics— de Barcelona fou la transformació que experimentà la ciutat, que la féu avançar en no més sis anys més del que normalment hauria fet en decennis. Però no parlaré en aquest escrit d'aquest tema; ni de l'obertura al mar, ni dels cinturons, ni de l'aeroport, ni de les telecomunicacions, ni de les instal·lacions esportives que la ciutat i les subseus tenen i que avui no tindrien si no s'haguessin celebrat els Jocs. Que els Jocs eren un pretext —o una oportunitat, si us agrada més— per transformar i rellançar la ciutat es digué públicament des dels mateixos inicis de la candidatura. I han estat precisament això.

Però també constituí un gran èxit, tant per a la nostra imatge com per a la nostra autoestima, que els Jocs estiguessin ben organitzats. I això tampoc ho posa en dubte ningú, ni els titulars dels mitjans de comunicació, ni les enquestes que es realitzaren als atletes, als periodistes i als forasters que vingueren als Jocs com a espectadors.

En aquest escrit m'ocuparé de les raons de l'èxit organitzatiu. Haig d'advertir d'entrada, tot i que potser ni caldria fer-ho, que les ratlles que segueixen són interpretacions del que va passar i responen a una perspectiva personal. En aquest cas, la que em dona sis anys de treball ininterromput en el COOB'92: primer, en l'àmbit de la planificació; més tard, en la gestió dels recursos humans i econòmics; durant els Jocs, en el Centre Principal d'Operacions i, al final, en la redacció de la Memòria Oficial.

Deixant ja els preàmbuls, donaré a continuació la llista de les raons que em semblen fonamentals a l'hora d'explicar

1. Economista, amb una àmplia experiència professional en el camp de la gestió pública. Director de Planificació i Control del COOB'92 (1987-1989); Sots-Director General de Gestió del COOB'92 (1989-1991); Director General Adjunt de Recursos del COOB'92 (1991-1993). Actualment és Director d'Expansió del Consorci de la Zona Franca de Barcelona.

L'autor vol agrair a Josep Miquel Abad, Armand Calvo, Pedro Fontana, Josep Morist, Xavier Mendoza, Miquel de Moragas, Fernando Riba, Carme San Miguel, Josep Maria Vilà i Joaquim Zuera les seves crítiques i comentaris.

l'èxit organitzatiu dels Jocs Olímpics i dels Jocs Paralímpics de Barcelona 1992. I, naturalment, intentaré justificar-les.

Em referiré primer als antecedents, als aspectes qualitatius i quantitatius dels recursos esmerçats i a les característiques del treball directiu. Després, presentaré les qüestions relatives a la planificació, organització i control de l'activitat del Comitè Organitzador i al marc institucional i l'entorn informatiu en què treballà. Pel final quedaran els factors que tingueren més influència en el moment de la celebració dels Jocs, com ara els resultats esportius i les actituds de la ciutadania.

1. L'HERÈNCIA DE LA CANDIDATURA

L'elecció de Barcelona, l'octubre de 1986, resultà molt competida. Vuit anys abans, Los Angeles fou candidata única. Pels Jocs de 1988 Seül només hagué de competir amb Nagoya. En canvi, pels de 1992 hi va haver sis candidates, entre les quals, ciutats de la importància de París, Amsterdam i Brisbane.

Aquesta competència provocà tota mena de maldecaps i tensions, i féu patir moltíssim els responsables de la candidatura i la ciutadania. Però obligà també a treballar de valent, no tan sols en la promoció i en les relacions públiques internacionals, sinó també en la redacció del Dossier que havia de demostrar que la candidatura era viable i que, a més, era la millor de totes.

Al final, la feina acumulada en el terreny de la planificació estratègica tenia un gruix més que considerable, sense precedents en la història de l'olimpisme. Cal dir tan sols que els estudis d'implantació territorial de les instal·lacions de competició, de la vila olímpica i de la xarxa arterial estaven molt avançats, les necessitats tecnològiques avaluades i es disposava d'una bona aproximació al pressupost. Hi havia, a més, 102.000 persones disposades a treballar desinteressadament com a voluntaris.

Aquest treball acumulat permeté, a la primavera del 87, omplir molt ràpidament de contingut la planificació del Comitè Organitzador i iniciar el treball regular des de la confortable posició que donava el fet de tenir moltes de les estratègies inicials predefinides.

Dit això, però, cal també situar les coses en perspectiva i recordar l'estadi inicial i provisional de moltes de les propostes. Així, cenyint-nos només als temes infraestructurals, que eren de llarg els més treballats, ni les viles de premsa, ni el pla

d'hotels, ni les torres de telecomunicacions, ni els *park and ride* ni el mateix port olímpic estaven contemplats en el Dossier.

2. L'APROFITAMENT DE LA BONA CONJUNTURA ECONÒMICA

Pel Comitè Organitzador, obtenir uns bons resultats econòmics era una condició necessària de l'èxit. Fins a aquell moment, només Los Angeles els havia obtingut, ja que és prou sabut que les xifres de Seül —on, de fet, l'organització es confongué amb l'Administració de l'Estat— estaven decidides a priori. I, pel que avui dia es pot intuir del que està passant a Atlanta, aquest sembla que serà també un dels punts més problemàtics.

En el cas de Barcelona, aquesta qüestió era encara més important pel fet que un dels temes que, sobretot al principi, resultà més recurrent en les consideracions crítiques que s'adreçaven a l'equip directiu era la seva manca d'experiència empresarial (tot i que la major part dels seus components provenien d'empreses privades). Posteriorment, aquesta crítica anà minvant —sobretot arran dels resultats obtinguts en la negociació dels drets de televisió— i, al final, la situació es capgirà fins al punt que la capacitat de negociar i d'administrar, a més de l'honradesa, passà a ser considerada com un punt fort de la direcció del Comitè. Això succeí quan s'anà constatant que els resultats finals positius eren una possibilitat realment abastable.

L'objectiu s'havia fixat en l'equilibri dels comptes, que en realitat al final va significar un resultat positiu proper als 33.000 milions de pessetes, que és el que s'hauria obtingut si el Comitè Organitzador hagués activat les seves inversions en instal·lacions esportives o en comptes de cedir-les sense contraprestació.²

S'aconseguien mobilitzar 195.000 milions de pessetes,³ que és el valor liquidatiu final del pressupost. Com a punt de

2. La inversió neta del Comitè Organitzador en actius socials fou de 32.575 milions de ptes. D'aquesta quantitat, la major part —25.378 milions— es destinà a la construcció de noves instal·lacions esportives, al remodelatge de les existents i a la urbanització dels seus entorns. La resta correspon a les adaptacions de caràcter permanent que es realitzaren per tal d'adequar els diferents escenaris als requeriments de les competicions olímpiques.

3. Les fonts d'ingressos del Comitè Organitzador foren: els contractes de patrocini i de llicència per valor de 59.686 milions de ptes., els drets de ràdio i televisió 54.164 milions de ptes., les participacions i col·leccions (loteries, traveses, segells i monedes) 46.349 milions de ptes., l'allotjament i la prestació de serveis 23.847 milions de ptes., la venda d'entrades 9.454 milions de ptes. i la venda d'actius per valor de 2.094 milions de ptes.

referència cal només recordar que els drets de televisió dels Jocs de Los Angeles es van vendre per 288 milions de dòlars i per als de Barcelona se n'aconseguien 635. A Seül s'havia assolit la xifra de 407. I, pel que fa als ingressos per patrocini, que al final resultà la font de finançament principal, les xifres respectives de los Angeles i Barcelona són de 191 i 520 milions de dòlars corrents. Si en aquest darrer punt es té present, a més, que els ingressos s'obtingueren fonamentalment en el mercat interior, ja es veu que el Comitè Organitzador de Barcelona obtingué en matèria de patrocini una marca excepcional.

Darrera d'aquests resultats tan espectaculars va haver-hi sens dubte una bona estratègia comercial, i tot seguit m'ocuparé d'enumerar-ne els trets més definitoris. Però cal també reconèixer que ni el millor venedor, ni l'estratègia més acurada haurien obtingut aquests resultats si no s'haguessin trobat en un context econòmic, el dels finals dels vuitanta, marcat per un grau d'optimisme que feia molt temps que no es produïa i que, dissortadament, tot sembla indicar que trigarà anys a repetir-se.

En aquest punt, cal recordar que la Carta Olímpica prohibeix la publicitat estàtica als llocs de competició, i això fa que el patrocini olímpic sigui una activitat única i diferent de qualsevol altre tipus de patrocini esportiu. En el patrocini olímpic nacional gairebé cap empresa compta amb precedents, ni punts de referència, ni possibilitat d'avaluar els impactes, i per això en la decisió de convertir-se en patrocinador hi intervenen molts factors de caire intuïtiu. El context econòmic hiperoptimista que es vivia en aquells moments va facilitar que moltes empreses s'il·lusionessin per les possibilitats comercials que el patrocini olímpic sens dubte té.

Pel que fa a l'estratègia comercial del Comitè Organitzador, s'establí com a norma general el criteri d'exclusivitat per categoria de producte, que ja s'aplicava al patrocini internacional; per donar la màxima notorietat a les marques dels Jocs, s'optà per tenir pocs patrocinadors i demanar uns cà nons elevats. A més, les vendes s'iniciaren molt aviat, quan la il·lusió per la concessió dels Jocs era encara viva al carrer.

Cal dir també, que els resultats comercials haurien estat encara millors si el pla ADO,⁴ que finançava la preparació dels esportistes olímpics espanyols, s'hagués pogut integrar

4. El programa de patrocini de la Asociación de Deportes Olímpicos (ADO) era promogut pel Comité Olímpico Español, el Consejo Superior de Deportes i Televisió Espanyola i estava destinat a obtenir recursos per a la preparació dels esportistes olímpics espanyols.

en el pla comercial del Comitè Organitzador. S'hauria evitat així la confusió que en el mercat es creà de dues organitzacions olímpiques que oferien drets difícils de diferenciar en el terreny de l'aplicació pràctica.

Com ja s'ha anunciat a l'inici d'aquest punt, la capacitat de negociar i d'administrar i, més concretament, la de controlar la despesa, resultà també decisiva per a la consecució dels resultats econòmics que s'obtingueren. Per a qualsevol comitè organitzador, crear una cultura interna que valori l'estalvi de recursos és especialment difícil, ateses les exigències d'uns clients (directius, esportistes, periodistes...) que paguen només una part ínfima dels serveis que reben i l'autoexigència de «quedar bé» que té el mateix comitè, esperonat sovint per l'entorn.

Però a Barcelona el control de la despesa fou des de bon començament una prioritat autèntica de la Direcció que es manifestà fins i tot en qüestions d'importància menor però d'alt valor simbòlic, com les invitacions, els actes de relacions públiques o els petits obsequis promocionals, dels quals en algun cas s'arribà a dir que no s'adeien amb la tradició olímpica.

L'element més negatiu per als resultats del Comitè Organitzador de la política econòmica que s'aplicà aquells anys fou el manteniment de la sobrevaloració de la pesseta fins al novembre de 1992. Cal recordar només que el 40 % dels ingressos en metàl·lic, gairebé tots el drets de televisió, estaven nominats en dòlars.

També s'ha de recordar que, en el terreny econòmic, el Govern de l'Estat donà suport al Comitè Organitzador en dos punts essencials. Primer, la Llei de Beneficis Fiscals, que possibilità, entre altres coses, que les inversions de les empreses en patrocini olímpic fossin deduïbles de la base imposable de l'Impost sobre Societats. I segon, la consideració de compromisos autèntics que l'Estat atorgà a les previsions que per ingressos provinents de loteries, travesses i numismàtica (programes gestionats íntegrament per l'Administració Central) es feren en el pressupost inicial.

3. LA QUALITAT I LA DEDICACIÓ DELS RECURSOS HUMANS

S'ha parlat molt, i molt bé, del paper dels voluntaris en la celebració del Jocs Olímpics i encara més dels Paralímpics. Tot el que s'ha dit és cert. Les tres quartes parts del personal que suportà l'operació —34.548 en els Jocs Olímpics i 8.250 en els Paralímpics— eren voluntaris, i sense ells els Jocs sen-

zillament no haurien estat possibles. No hi hagué, en contra del que més d'un havia pronosticat, pràcticament desercions i la imatge de servei i de lliurament, en alguns casos abnegat, que donaren restarà en la memòria col·lectiva, i per sort també en les hemeroteques, per molts anys.

No s'ha parlat tant de la plantilla de personal del Comitè, de les mil quatre-centes persones que s'anaren incorporant progressivament entre l'abril del 87 i el febrer del 92, i a càrrec de les quals corregueren la totalitat de les tasques de preparació dels Jocs i la major part de les de direcció de l'operació.

La problemàtica que afectava els temes de personal era complexa. Començant per una creixença totalment fora del comú, que comportà que pràcticament cada any es doblés la plantilla.⁵ Es produí, també, la necessitat d'integració a l'equip de molts professionals que generalment treballen en empreses especialitzades (periodistes, ensenyants, esportistes, metges, especialistes en seguretat...), que tenen cultures professionals i mòduls retributius molt diferenciats i que aquí havien de participar en grups de treball realment interdisciplinaris. Si afegim a això la necessitat d'incorporar milers d'eventuals i, sobretot, de voluntaris durant l'operació, ja es veu que les condicions reals —i no cal dir les subjectives— per a tota mena de greuges comparatius estaven servides.

Per arrodonir el panorama, cal situar tot això en el context de la turbulència organitzativa pròpia d'un comitè organitzador, en el si del qual les situacions de dependència múltiple i de mobilitat funcional són més que freqüents i els desequilibris de pressió entre els llocs de treball, i també entre les diferents unitats orgàniques, són impossibles d'evitar durant els anys que dura la planificació dels Jocs.

I, com a consideració final, hem d'afegir que és quan falten molt poques setmanes per a l'acomiadament, en el moment en què la incertesa sobre el futur laboral ja és una vivència real, que es demana de tothom el do de pit final i que es viuen els moments més angoixants de pressió per allò que és del tot inajornable en aquest projecte: el dia en què comencen les competicions.

La realitat és que la resposta del personal fou excepcional, la dedicació molt alta, les baixes escassíssimes i, en la majoria dels casos, explicables per problemes d'encaix en el grup o d'incompatibilitat personal, gairebé mai per l'atracció d'una altra possibilitat professional. No es pagaren mai hores

5. Les xifres corresponents a finals de cada any foren: 1987, 58 persones; 1988, 133; 1989, 342; 1990, 669; 1991, 1078.

extraordinàries a ningú, tot i que en alguns moments se'n feren en abundància. I, en un context tan turbulent, els conflictes, les sancions i els recursos a Magistratura foren pràcticament inexistents.

Les raons de tot això són múltiples, però segurament la més important fou l'opció inicial i decidida per la gent tècnicament preparada, però alhora jove i capaç d'il·lusionar-se amb el projecte. Aquesta opció va estar facilitada per una qüestió que al començament apareixia mes aviat com un inconvenient que com l'avantatge que, des d'aquest punt de vista, al final va acabar resultant. Em refereixo a la inexistència de recol·locació automàtica un cop passats els Jocs.

Al final dels anys vuitanta es va viure un període d'escassetat d'oferta en el mercat laboral, especialment pel que fa al personal professional i directiu amb alguns anys d'experiència. Cal recordar que la plantilla que s'ocupà de la planificació dels Jocs estava composta en les dues terceres parts per titulats superiors. Doncs bé, la recerca de professionals pel Comitè resultava difícil i eren molts els que, en els primers contactes i fins i tot en ple procés de selecció, en assabentar-se que la recol·locació no estava garantida per cap de les entitats consorciades en el COOB'92,⁶ declinaven de continuar les converses.

Aquest entrebanc inicial, acabà, però, convertint-se en un poderós aliat. Només aquells que estaven disposats de debò a assumir riscos — l'alternativa del lloc de treball fix estava aleshores a l'abast de la gran majoria — optaven per treballar al Comitè Organitzador. D'aquesta manera aquell gruix de personal preparat, però refractari al risc, que conforma la majoria de les plantilles de les empreses i administracions, s'automarginà de participar en la preparació i en la direcció dels Jocs. I els que acceptaren el risc era sobretot perquè creien que podien compensar-ho amb la il·lusió pel treball i pel servei a la ciutat i al país. I també, és clar, per l'experiència i les expectatives de currículum que en aquell moment s'associaven al fet d'haver treballat en la preparació dels Jocs.

Hom procurà també garantir un marc de relació estable, negociant un conveni col·lectiu per a tota la durada del projecte. Per estimular la vinculació, s'oferí una paga final de 45 dies per any treballat. I es mirà de ser generós en el terreny

6. El Comitè Organitzador Olímpic Barcelona' 92 (COOB'92) fou un consorci integrat per ens públics i una entitat privada sense ànim de lucre. Els primers eren l'Ajuntament de Barcelona, la Generalitat de Catalunya i l'Administració de l'Estat; la segona el Comité Olímpico Español. Es constituí el 12 de març de 1987.

retributiu; cosa que resultava gairebé forçosa atès el pes majoritari que tenien sempre les noves incorporacions i el context d'escassetat de l'oferta i d'alça de salaris que es produïa en el mercat i al qual he fet referència anteriorment.

En alguns casos, contribuï a enfortir aquesta tendència la necessitat d'anivellar les retribucions de certes professions que generalment treballen en mercats separats, però que conviuen i tenien nivells de responsabilitat iguals en el si del Comitè Organitzador i que no podien ser tractades de manera massa desigual sense posar en qüestió l'equitat en el tracte que tota organització ha de procurar mantenir.

En l'etapa final, que fou la de màxima turbulència i canvi organitzatiu, constituï un veritable encert la decisió de congelar totes les retribucions i de no acceptar ni un sol canvi retributiu derivat de les variacions de responsabilitat o de lloc de treball. I també, la que consideràvem encara més arriscada, de trametre les cartes d'acomiadament abans de la celebració dels Jocs. Val a dir que només la il·lusió per les noves responsabilitats que s'assignaven a cadascú i el grau de compromís en el projecte de la majoria de components de la plantilla explica l'èxit d'unes mesures d'aquestes característiques. I també, per descomptat, la credibilitat de la Direcció que prengué el compromís d'aplicar la norma sense fer excepcions.

També resultà molt positiva la decisió que es prengué sobre quins llocs de treball de la fase d'operació havien de retribuir-se i quins havien d'anar a càrrec de voluntaris. No foren la responsabilitat o el nivell jeràrquic les característiques del lloc de treball que es prengueren en consideració per separar un tipus de llocs de treball dels altres. Fou, sobretot, la durada de la dedicació el criteri de demarcació que s'utilitzà (els llocs de treball que demanaven una dedicació continuada de més d'un mes es consideraren llocs de treball per a personal retribuït). I això permeté incorporar personal voluntari a tots els nivells de responsabilitat sense que se'n ressentís l'autoritat o l'eficàcia dels equips.

Una altra de les peces de la política de personal era el projecte d'ajut a la recol·locació. Dissortadament, l'acció de difusió i promoció dels professionals del COOB'92 que es realitzà la primavera del 92 xocà amb la paràlisi del mercat, i les empreses col·laboradores del Comitè Organitzador, que es preveia que podien ser el destí natural d'alguns d'aquests professionals, prou feina tingueren a resituar dins les seves organitzacions els departaments que havien creat per atendre els compromisos olímpics. L'aturada general de nous projectes que la ciutat per força havia de patir acabà de reforçar aquestes tendències.

S'ha dit, amb raó, que des del punt de vista de la recol·locació del personal, els Jocs no podien haver-se celebrat en un moment més inoportú. I, des d'aquesta perspectiva, per a la majoria de professionals el treball en els Jocs ha acabat significat més un parèntesi en el currículum que un trampolí de projecció professional com s'esperava que fos.

De tota manera, cal dir també que, amb independència dels factors locals i conjunturals, l'experiència de Jocs anteriors mostra que les plantilles dels comitès sempre han trobat problemes a l'hora de reintegrar-se al mercat laboral. Per descomptat, problemes d'ordre retributiu, però també problemes d'adaptació a llocs de treball de ritme, transcendència i notorietat per força molt diferents dels que podia oferir el comitè organitzador.

4. EL LIDERATGE I LA PROTECCIÓ DE L'ORGANITZACIÓ

L'activitat i els resultats del treball de qualsevol comitè organitzador presenten una fortíssima dependència de l'entorn. Molt més elevada que la que tenen les empreses i la majoria d'administracions. Primerament, perquè molts dels recursos bàsics que utilitza no els pot obtenir de mercats competitius regularment organitzats, ni de la fiscalitat. Els treballadors voluntaris, les instal·lacions esportives o de residència i les aportacions dels diferents tipus de patrocinadors són bons exemples d'aquesta fortíssima dependència dels agents externs i de la seva predisposició a col·laborar en el projecte.

També és obligat de referir-se en aquest punt a les tensions i als canvis més o menys continuats que deriven de la relació amb els protagonistes dels Jocs i els seus representants, que teòricament no haurien de ser font de conflicte, perquè els seus requeriments estan definits a la Carta Olímpica, als reglaments de les federacions, als diferents contractes i al mateix Dossier d'oferta de la ciutat. A la pràctica, però, els comitès olímpics nacionals importants, les federacions i el mateix Comitè Olímpic Internacional, els representants dels esportistes, dels periodistes i dels radiodifusors actuen molt sovint alterant o intentant alterar aquests requeriments, la qual cosa pot acabar distorsionant els continguts i els costos dels projectes i el mateix treball del Comitè.

Les tensions que inevitablement apareixen entre les entitats consorciades constitueixen un element addicional d'inestabilitat. I cal afegir que l'efecte desestabilitzador de tots aquests condicionaments externs es troba amplificat o, mi-

llor dit, magnificat pel ressò que les tensions generades en aquest entorn tenen en els mitjans de comunicació locals.

Aquests agents tenen relacions molt fluïdes amb els mitjans i sovint les relacions i les discussions amb el Comitè Organitzador les vehiculen «a través de la premsa». Tot això fa que inevitablement i de manera recurrent, amb caràcter local o general, es creïn les conegudes situacions de rumorologia accentuada, atmosfera de treball enrarida, etc., que per força acaben afectant l'eficiència del treball de l'organització.

A més, la intensitat informativa és en alguns moments tan gran que produeix la impressió que el Comitè Organitzador està treballant darrera d'un autèntic aparador, des del qual les normes de discreció i confidencialitat pròpies de tot treball professional resulten difícils de respectar.

D'altra banda, la possibilitat d'incidir en aquest entorn per part de la Direcció del Comitè és limitada i la possibilitat de «frenar», de «dirigir» o «d'orientar» les tensions és escassa. Per aquest fet, la funció de relació amb l'entorn, pròpia de la direcció de qualsevol organització, és en aquest cas més difícil i de resultats més aleatoris i, per això, cal realitzar un sobreesforç en la tasca quotidiana de convenciment d'uns professionals que sovint reben informació que els afecta directament o indirecta a través de la premsa, abans de conèixer-la per la via interna, amb tots els efectes negatius —especialment la desmotivació— que això comporta.

Per aquestes raons s'insistí tantes vegades en la crítica que tenia el fet que la Direcció actués com a «paraigües» que permetés aïllar el treball intern de la trasbalsada vida exterior, condicionada fonamentalment per les accions i omissions dels diferents agents. Va resultar difícil, però s'aconseguí una relativa impermeabilització, en bona part gràcies al fet que les relacions amb els mitjans es vehicularen majoritàriament per mitjà del portaveu i que l'oficina de premsa, en un treball duríssim, actuà com a intermediari bidireccional en totes les relacions amb els mitjans informatius.

A més de paraigües protector, la Direcció havia d'assumir el rol propi d'orientació estratègica i d'impuls quotidià de l'organització. La proliferació informativa i el to sovint escèptic o crític dels continguts, especialment en la llarga etapa de preparació dels Jocs, no afavorien, com ja s'ha dit, la consolidació del lideratge intern indispensable per a una organització que havia de créixer i afrontar reptes nous cada dia.

En aquest sentit, cal dir de les persones que ostentaren el lideratge polític i executiu del projecte olímpic que tingueren la capacitat de superar aquests inconvenients i que ni en els moments més crítics —cal només recordar, per

exemple, els que seguiren a la inauguració de l'Estadi Olímpic— es posà en dubte des de l'interior de l'organització la seva capacitat ni la seva empena. La continuïtat que tingueren en la seva funció, que arrencà ja en la fase de candidatura, fou també un element que contribuï de manera significativa a la consolidació de l'equip professional del COOB'92.

A més, i com a tot arreu, la Direcció també hagué d'implantar-se molt directament en activitats de gestió. A efectes il·lustratius, les actuacions més significatives varen ser:

- la negociació dels drets de televisió i dels contractes de patrocini més importants,
- la preparació de les cerimònies,
- el control de gestió, sobretot en la fase final.

5. L'ORGANITZACIÓ INTERNA DEL TREBALL I LA PLANIFICACIÓ DE LES ACTIVITATS

El personal, dels diversos nivells, que s'integra en els comitès organitzadors no disposa en general d'experiència olímpica prèvia. I aquest fou també el cas de Barcelona. El que es pot aprendre de les experiències anteriors és limitat, per la gran importància dels condicionaments locals, perquè quatre anys és un període prou llarg com perquè canviïn moltes coses i, en el cas de Seül, perquè, malgrat la bona predisposició a ajudar els interlocutors, les diferències organitzatives, de finançament, de context polític i de sensibilitat ciutadana eren tan grans que feien complexíssima qualsevol transposició. A més, la sola diferència cultural ja suposava una gran barrera per establir una comunicació interpersonal ràpida i eficient.

Per aquesta raó la planificació i l'organització del treball resulten difícils d'abordar. Sobretot, sis anys abans dels Jocs quan comença la vida del Comitè. És relativament fàcil fer-se una idea del producte final, els Jocs, però resulta molt més difícil respondre l'interrogant de què hem de fer demà, i el mes que ve i l'altre. La incertesa en els processos és, sens dubte, un tret distintiu de l'organització olímpica i una font de pressió extraordinària per als directius.

Per planificar amb una correcció mínima qualsevol activitat s'han de conèixer bé els processos i haver tingut possibilitat de provar-los i d'ajustar-los a través de proves successives. En el cas dels Jocs Olímpics no existeix el coneixement inicial i la possibilitat de provar és sempre molt limitada i

parcial. Per això s'han produït tantes dificultats en la planificació de les activitats dels comitès organitzadors.

Per afrontar aquesta problemàtica, en el cas de Barcelona, es partí de la idea que el Comitè seguiria un procés d'aprenentatge progressiu i que, per aquest motiu, els processos interns d'adaptació mútua tindrien tanta importància com les accions planificades. I el balanç final del que va passar confirmà a bastament l'encert d'aquesta aproximació. Ara bé, el problema que es plantejava era com donar un paper tan rellevant als processos d'adaptació mútua sense provocar el caos organitzatiu o, dit d'una altra manera, com minimitzar el desordre.

S'optà per un model de planificació flexible —el Pla Director— que es revisava semestralment i que contenia en cada edició la millor previsió disponible del conjunt de les tasques que havia d'afrontar el Comitè fins arribar a la liquidació final i a la publicació de la memòria.

El Pla Director s'estructurava en projectes (més de tres-cents) i en fites que corresponien a les dates en què s'havien de produir determinats esdeveniments (p.e., aprovació de requeriments, elecció de sistemes, firmes d'acords i convenis, realització de proves, inici i acabament d'obres...). Les fites eren de caràcter executiu quan es consideraven certes i inamovibles; la resta tenien la consideració de preliminars. Les del semestre corrent eren gairebé totes executives i n'hi havia més de preliminars a mesura que ens allunyàvem en el temps.

Tan important com el model fou la manera com s'elaboraren els plans. No hi havia un grup d'experts específicament dedicat a les tasques de planificació. La preparació dels plans la feia una comissió «ad hoc» —la Comissió de Planificació— que estava integrada pels responsables de planificació de cadascuna de les divisions. Aquesta manera de fer possibilità i atorgà credibilitat a tot el procediment perquè les interdependències entre els projectes eren nombroses i sovint difícils de determinar a priori.

Aquest treball conjunt també ajudà a crear la cultura i els criteris de presa de decisió que un projecte tan peculiar com els Jocs necessita (per exemple, les amortitzacions tenen un valor molt diferent en una empresa que té una vida operativa de quinze dies, cal tenir sempre present que la major part de la plantilla no es retribueix, etc.). Gran part dels criteris sobre nivells de presa de decisió i circuits administratius foren també fruit d'aquest mateix esforç d'elaboració. Cal també assenyalar que el Pla Director es presentava i s'aprovava formalment pels Òrgans de Govern, com també els estats d'execució corresponents.

De l'esforç que sobretot en l'etapa inicial suposà l'elaboració del Pla Director convé destacar com a resultants:

a) Es crearen uns fòrums de discussió (el Comitè de Direcció i la Comissió de Planificació) que possibilitaren un grau elevat d'interacció i accentuaren el paper que el consens generalitzat havia de tenir en els primers anys de treball del Comitè Organitzador. Eren els moments en què es creava i es rodava l'equip directiu.

b) Es posà l'èmfasi en la definició de les estratègies generals i la periodificació bàsica de les activitats. En aquest sentit, es pot dir que les fites i les estratègies fonamentals de l'organització, que quedaren establertes en les dues primeres edicions del Pla Director, foren respectades fins al final. En elles s'establí que l'operació dels Jocs es dirigiria de manera descentralitzada des de cada Unitat, que l'estiu anterior es farien unes proves tan generals com fos possible, que uns mesos abans d'aquestes proves totes les instal·lacions havien d'estar acabades, els projectes tecnològics i de serveis llestos, i els recursos humans formats, que l'obra nova que era responsabilitat del Comitè havia d'iniciar-se a finals de 1989 i quan havien d'estar enllestits els projectes i les licitacions. També s'enumeraven les fites pròpies de l'etapa constituent: les del pla comercial, les que es referien a emplaçaments, els acords amb les federacions, l'elecció dels símbols corporatius, etc.

c) En el curs del procés d'aprenentatge, que aleshores tot just començava, se sabia que s'haurien de produir canvis organitzatius, reassignacions de recursos personals i pressupostaris i variacions en l'atribució de responsabilitats i en el calendari de les activitats. Per aquesta raó, era molt important fomentar una cultura del canvi, una actitud que valorés els aspectes positius de les transformacions que inevitablement haurien d'esdevenir.

d) Calia també trobar un element de referència que permetés formalitzar aquests canvis i, per tant, definir-los i comunicar-los de la manera més precisa possible. Es trià el projecte, perquè es considerà que la feina que s'havia de fer era l'element més inalterable de la vida del Comitè. I així, totes les accions necessàries per a la preparació i l'execució dels Jocs s'integraren en algun projecte (p. e.: Construcció del Pavelló de l'Espanya Industrial, Acreditacions, Cerimònies, Logística de Materials, etc.). I, des de bon començament, els recursos pressupostaris s'assignaren a projectes, el contingut de les diverses unitats orgàniques es definí pels projectes dels quals era responsable en cada moment i el control de gestió, tant de recursos com d'activitats, prengué com a base el projecte. En aquest sentit, el fet d'haver-se apartat del que és

norma en la majoria d'organitzacions —l'assignació dels recursos a les unitats orgàniques— evità molts conflictes i indeterminacions; cosa que quedà ben palesa en la comparació amb altres comitès organitzadors.

Una consideració final sobre la planificació. L'afirmació que, a grans trets, es produí un grau de coherència elevat entre planificació i realitat no vol dir que la gestió del Comitè s'aproximés a l'òptim. Senzillament s'aproximà a allò que estava previst que passés. Però, pel que he dit al començament, la planificació dels Jocs no té cap garantia d'òptim en el sentit que correntment es dona a aquest terme.

Per això, en una visió retrospectiva, no resulta difícil identificar algunes accions que podien haver estat millorades en els seus resultats o fetes amb menys esforç o mitjans. A tall d'exemple, n'enumeraré unes quantes:

- l'esforç i les activitats que es desplegaren per mantenir viu l'esperit dels voluntaris durant cinc anys podien haver-se simplificat considerablement;
- amb una altra estratègia negociadora probablement hauria estat possible acordar uns preus inferiors amb els hotelers;
- demanar el 100 % del valor de les entrades un any abans dels Jocs, quan es feren les reserves, era probablement excessiu;
- en alguns serveis, com el transport, es treballà massa a prop del cost mínim, per la qual cosa gairebé no hi hagué marge per a canvis i imprevistos; en altres, com l'alimentació, se sobredimensionaren els recursos;
- la cerimònia de clausura dels Jocs Paralímpics no va estar a l'alçada de les altres cerimònies i la pel·lícula oficial dels Jocs Olímpics tampoc assolí els resultats esperats;
- fou impossible mantenir el mateix grau de rigor organitzatiu un cop passada l'eufòria dels Jocs i l'operació de desmantellament no es pogué realitzar amb tot l'ordre que requeria.

Dissortadament, o sortosament —aneu a saber— en aquest negoci no hi ha segones oportunitats.

6. LA DESCENTRALITZACIÓ DE LA FASE OPERATIVA

Dins del migrat bagatge d'ensenyaments que el Comitè Olímpic Internacional traspassà al Comitè Organitzador quan aquest inicià la preparació dels Jocs figurava la conve-

niència de gestionar la fase d'operació de manera descentralitzada, creant unes Unitats Operatives (les instal·lacions de competició, les viles i algunes més) dotades de prou autonomia, recursos i autoritat com perquè la majoria de problemes que es presentessin poguessin resoldre's «in situ», a cada instal·lació.

La funcionalitat d'aquest model s'havia anat decantant en experiències olímpiques anteriors i té el seu fonament en la necessitat de descentralitzar els processos de presa de decisió quan s'opera simultàniament en moltes unitats de problemàtiques relativament específiques.

Aquesta organització del Comitè en el moment de celebració dels Jocs contrastava radicalment amb la que va prevaldre durant la llarga etapa —cinc anys— que durà la planificació. Durant aquests anys l'estructura fou de tipus funcional (construcció, tecnologia, premsa, comercial, esport...) i cadascuna d'aquestes divisions s'ocupà, des d'una perspectiva que garantia la coherència funcional, de la preparació de les activitats dels seus àmbits corresponents.

El pas d'una organització a l'altra es materialitzà a la primavera del 92. Els Directors de les Unitats, molts dels quals van ser voluntaris, rebien —«claus en mà»— el personal format i uniformat, la instal·lació condicionada i amb tot l'equipament tecnològic instal·lat i disposaven fins i tot d'un petit pressupost per a imprevistos. Això es complementava amb els serveis centralitzats de transport, seguretat, informàtica, etc., i amb el Centre Principal d'Operacions que actuava com a centre d'informació i d'emergència. El model que s'aplicava a les unitats de competició i d'allotjament es basava en els mateixos criteris.

Es provà a les unitats de competició l'estiu del 91, amb resultats satisfactoris. Es veié, però, que, entre altres coses, calia disposar de les instal·lacions ja condicionades amb més temps per poder ajustar els sistemes tecnològics i familiaritzar el personal amb les condicions de treball reals. En aquest punt, ni que sigui de passada, cal dir que aquestes proves resultaren molt útils per a la preparació dels Jocs; permeteren concretar la planificació de les unitats de competició amb molt més realisme, posaren a prova l'equip humà —i molt especialment els voluntaris— i contribuïren a rebaixar la «por escènica» de l'organització.

L'experiència d'aplicació durant els Jocs va demostrar l'extraordinària potencialitat d'adaptació, i fins i tot de creació, del model descentralitzat. La iniciativa de la direcció de les diferents unitats de competició, i encara més la de les viles, va saber readaptar els seus espais, captar voluntaris d'úl-

tima hora, ajustar els controls interns, trobar les formes específiques de motivar el personal i de relacionar-se amb les autoritats locals a les subseus, etc. En definitiva, es pogué veure en acció la capacitat d'improvisació que se'ns atribueix, sense que això comprometés els comportaments homogenis que els Jocs reclamen ni les uniformitats que la tecnologia exigeix. I, potser el que és encara més difícil, sense que els pressupostos d'imprevistos arribessin a exhaurir-se.

Vistes les coses des del Centre Principal d'Operacions, es pogué contemplar el negatiu de la situació anterior; la gran dificultat d'aplicar criteris unitaris a situacions força diferenciades. Això s'evidencià, per exemple, en el sistema d'entrades. Quan aparegueren desajustatges en algunes unitats, per canvis d'aforament i altres circumstàncies, les solucions que des del Centre es dissenyaren resultaren poc viables. El coneixement directe que es tenia del problema a cada unitat féu que es trobessin solucions «ad hoc» per a cada cas i que una qüestió que ni que fos marginal podia haver resultat problemàtica, perquè afectava els drets individuals, es resolgués per la via amical i sense més incidències.

També, en congruència amb el punt anterior, es pot afirmar que les accions més eficaces que es varen impulsar des del Centre Principal d'Operacions incidiren sobre serveis o sistemes centrals. Per exemple, els que afectaren el sistema de transport col·lectiu de la Família Olímpica que els primers dies mostrà seriosos problemes d'orientació dins la renovada trama urbana de Barcelona o les reclamacions que originà l'ús del transport personalitzat. En ambdós casos, en col·laboració amb el Centre de Transports, es pogué prestar suport real per a la millora del servei. En aquest mateix apartat caldria situar l'actuació realitzada per ordenar la circulació a l'Àrea de Montjuïc, tot i que aquí els resultats no foren tan satisfactoris.

7. LES OPCIONS TECNOLÒGIQUES

Des del començament es donà una gran importància als continguts tecnològics dels Jocs, i ja en la fase de candidatura s'elaborà el BIT'92⁷ que avaluava les necessitats tecnològiques lligades a l'esdeveniment olímpic.

La tecnologia era un camp a priori adobat per a la in-

7. L'estudi «Barcelona Informàtica i Telecomunicacions» (BIT'92) fou promogut per l'Oficina Olímpica. Identificava tots els projectes tecnològics i analitzava les qüestions referides a sistemes, televisió i electrònica lligades a l'organització dels Jocs.

ventiva. S'especulà sobre l'impacte que els Jocs havien de tenir en el teixit industrial i sobre l'impuls que podien donar a la recerca. També es proposaren moltes solucions basades en la tecnologia més avançada per resoldre la variadíssima problemàtica que l'organització dels Jocs Olímpics comporta.

I, a l'hora de la veritat, es realitzaren aplicacions innovadores —com, per exemple, el «vídeo finish» o la terminal de comentarista— però sempre basant-se en tecnologies prou provades. I aquesta no fou només una opció del Comitè Organitzador, les empreses patrocinadores, que també s'hi jugaven molt, hi tingueren el seu paper. Però el mèrit de la Direcció de Tecnologia rau en el fet de no haver-se deixat enlluernar i d'haver aconseguit que aquestes opcions acabessin imposant-se pel seu propi pes.

A més, tot i les dificultats que suposava el crear situacions similars a les de l'operació durant els Jocs, es féu un esforç extraordinari per provar i reprovar totes les aplicacions dissenyades. Algunes, com la de gestió de resultats, passaren per desenes de proves de laboratori i de camp amb atletes infantils i aficionats. També es mirà de ser molt estricte en la no acceptació de cap canvi un cop provat el producte. L'esforç d'explicació als usuaris va ser també una de les claus dels bons resultats. El sistema que s'organitzà per informar sobre l'ús de les diferents tecnologies al Centre Principal de Premsa fou probablement el millor exponent d'aquest esforç de divulgació.

Pel que fa al tema de la innovació, el cas de la targeta intel·ligent pot servir per il·lustrar la dificultat d'una bona opció tecnològica. Crec que seria difícil trobar més de mitja dotzena de projectes de serveis en els quals, en un o altre moment, no se n'hagués proposat l'ús. Des d'obrir les portes de les viles fins a emmagatzemar informació sanitària i oferir serveis financers.

I aquestes proposicions no eren excentricitats, perquè, una per una i, en condicions d'aplicació més estables, eren proposades perfectament viables. Cal tenir present, a més, que el grau d'il·lusió i el compromís de quedar bé, al qual he fet referència anteriorment, impulsava molts responsables a dissenyar el que, amb un punt d'ironia, en diguérem «el projecte de la vida». I per això era obligat d'incidir-hi amb molt de tacte.

La solució que s'adoptà, passà en aquest cas per mantenir aquestes aplicacions en el Pla Director, sota la rúbrica de Projectes Especials. Això volia dir que el seu desenvolupament quedava condicionat a l'existència de recursos suficients i de temps, el factor que a darrera hora resultà més de-

terminant. Cap a finals de 1990 tothom deixà de parlar de la targeta intel·ligent.

Coses semblants podrien explicar-se d'un projecte com la televisió d'alta definició. En aquest cas, acabà realitzant-se, si bé d'una manera experimental i limitada, i sense comportar riscos ni costos addicionals per al Comitè Organitzador.

Les raons que aconsellaren l'ús de tecnologies experimentades semblen, en una visió retrospectiva, encara més contundents. La impossibilitat de provar en condicions reals, la impossibilitat de fer adaptacions i posades a punt massa llargues, la impossibilitat de repetir o de retardar l'esdeveniment, el llarg procés de maduració dels projectes tecnològics i la interdependència existent entre ells, i la inviabilitat de qualsevol procés de formació dels operadors massa complex es comptaven entre les més rellevants.

Aquestes consideracions es refereixen a la tecnologia utilitzada pel Comitè Organitzador, i en res no contradiuen el gran impacte innovador que els Jocs van provocar a la ciutat, sobretot en el terreny de les telecomunicacions, i al qual he fet referència al començament.

8. LA COOPERACIÓ INSTITUCIONAL

Es va citar amb freqüència el fet que només en una oportunitat, i en set anys de vida del Comitè Organitzador, es va prendre una decisió per majoria. Totes les altres decisions, i els Òrgans de Govern n'adoptaren a desenes, es prengueren per unanimitat.

El mèrit per l'elevat valor d'aquest indicador d'harmonia institucional cal posar-lo en primer lloc a l'actiu dels representants de les diverses institucions i dels membres de la Direcció del COOB'92 que formaven part dels Òrgans de Govern. Més encara quan, com és prou sabut, les majories de les institucions consorciades corresponien a formacions polítiques diferents i, com és normal en un període tan llarg, es passà per moments de tota mena.

Els moments inicials foren especialment durs. D'una banda, perquè fou aleshores quan es plantejà el repartiment de responsabilitats i de visibilitat de tota l'operació i també perquè en aquells moments el nombre de variables sobre les quals es podia incidir era més gran; començant per la mateixa identitat dels que haurien d'assumir la responsabilitat executiva dels Jocs. Per il·lustrar això, cal només donar un cop d'ull a la premsa barcelonina de les setmanes que seguien als Jocs de Seül. Més endavant, a mesura que l'estructu-

ra executiva s'anà consolidant i, sobretot, quan el pas del temps convertí en irreversibles moltes situacions, la tensió anà minvant. Al final, quan la proximitat dels Jocs es palpava ja al carrer va ser quan la col·laboració institucional passà pels seus millors moments.

Cal dir també, però, que, en contra del que molt sovint hom pensa, el nombre de decisions pròpiament polítiques que ha de prendre un comitè organitzador no és molt elevat. Els Jocs Olímpics constitueixen un esdeveniment subjecte a rituals rígidament establerts que han de ser escrupolosament respectats i àdhuc per a variacions menors cal seguir protocols complicats.

Les decisions on la discrecionalitat política del Comitè Organitzador hi té un pes important fan referència a la localització de les competicions —però la majoria de subseus es van decidir ja en la fase de candidatura—, a l'elecció de la imatge i els símbols corporatius —que és on es va produir precisament la votació abans esmentada—, al contingut de les cerimònies d'inauguració i de clausura, en el nostre cas a l'ús de les llengües oficials, i algunes, però no moltes, més.

La resta de decisions que han de prendre els Òrgans de Govern són en realitat acceptacions de propostes tècniques que fan referència a com transportar els esportistes, com atendre els periodistes, com prestar assistència sanitària als espectadors, com alimentar els voluntaris, com oficiar les litúrgies de religions diferents en un mateix indret, com assegurar el tipus de canvi del dòlar, i desenes més de tarannà semblant. Aquest fou un dels motius, encara que no l'únic, de les queixes que —en privat— formulà algun membre dels Òrgans de Govern de no sentir-se prou integrat en el procés decisor del Comitè.

En aquest sentit, fou també un encert que en la trama institucional que es posà en peu amb motiu de la celebració dels Jocs se li atorgués al Comitè Organitzador exclusivament aquesta importantíssima, però estricta parcel·la.⁸ Altrament, s'haurien afegit sobre la vida ja per ella mateixa trasbalsada del Comitè un conjunt de tensions —recordem la polèmica sobre l'arribada del metro a Montjuïc o les discussions a l'en-

8. La responsabilitat de les dues tasques fonamentals —transformar la ciutat i organitzar els Jocs— quedaren des de bon començament clarament separades. De la primera se'n feren responsables un conjunt d'institucions públiques i d'agents privats, el més important dels quals fou el Holding Olímpic (HOLSA). De l'organització dels Jocs Olímpics i Paralímpics se n'encarregà el COOB'92. El fet que un mateix Comitè assumís la responsabilitat d'organitzar ambdós Jocs constituí una novetat que, a més d'un elevat valor simbòlic (utilització de les mateixes instal·lacions, de la vila, integració de la imatge, etc.), permeté una gran racionalització d'activitats i estalvi de recursos.

torn de l'assignació institucional dels diversos trams de cinturó— de les quals es fa difícil preveure'n amb exactitud les conseqüències.

En relació a aquests temes, cal dir també que el caràcter d'esdeveniment inajornable que tenen els Jocs contribueix, d'una banda, a accelerar processos i legitimar actuacions d'urgència i, per l'altra, ajuda a la superació de les tensions quan pel pur transcurs del temps es fa evident que l'actuació al voltant de la qual es polemitza queda ja fora de les possibilitats del calendari. Òbviament, la il·lusió ciutadana que el projecte és capaç de generar actua també com a incentiu importantíssim per a la col·laboració institucional.

Dues mencions finals en matèria de col·laboració institucional. La primera fa referència al paper decisiu que els serveis municipals de manteniment i de neteja, la Guàrdia Urbana, els Bombers i el Centre Municipal d'Operacions, que coordinà les actuacions de tots ells, tingueren en la bona nota que la ciutat va obtenir en totes les apreciacions.

La segona es refereix a la col·laboració en matèria de seguretat que les diverses administracions amb responsabilitats en aquest tema (l'Estat, la Generalitat i els ajuntaments) practicaren. Sense tenir-ne un coneixement aprofundit, sí que es pot dir que la qualitat dels plans que s'elaboraren i, sobretot, el model de cooperació entre els diferents cossos policials que es dissenyà i es posà en marxa en ocasió dels Jocs responien a concepcions estratègiques i operatives perfectament homologables a les que s'aplicaven en la prestació dels serveis que eren responsabilitat directa del Comitè Organitzador.

L'equipament i, sobretot, l'ambient que es respirava en els locals del Centre de Seguretat Olímpica, on convivia tots els cossos implicats en l'operació, palesava el caràcter pioner i la il·lusió que envoltava aquest experiment. També s'obtingueren resultats més que satisfactoris amb la incorporació de més de vuit mil voluntaris a les funcions de control d'accés. Operació sobre la viabilitat de la qual hi havia dubtes raonables a priori.

9. LA COMPLICITAT DELS MITJANS D'INFORMACIÓ EN ELS MOMENTS DECISIUS

Des de la perspectiva del Comitè Organitzador, durant els anys que durà la preparació dels Jocs, algun mitjà local mantingué una posició molt marcada per l'escepticisme i el dubte injustificat, altres tingueren actituds que s'acostarien al

ra executiva s'anà consolidant i, sobretot, quan el pas del temps convertí en irreversibles moltes situacions, la tensió anà minvant. Al final, quan la proximitat dels Jocs es palpava ja al carrer va ser quan la col·laboració institucional passà pels seus millors moments.

Cal dir també, però, que, en contra del que molt sovint hom pensa, el nombre de decisions pròpiament polítiques que ha de prendre un comitè organitzador no és molt elevat. Els Jocs Olímpics constitueixen un esdeveniment subjecte a rituals rígidament establerts que han de ser escrupolosament respectats i àdhuc per a variacions menors cal seguir protocols complicats.

Les decisions on la discrecionalitat política del Comitè Organitzador hi té un pes important fan referència a la localització de les competicions —però la majoria de subseus es van decidir ja en la fase de candidatura—, a l'elecció de la imatge i els símbols corporatius —que és on es va produir precisament la votació abans esmentada—, al contingut de les cerimònies d'inauguració i de clausura, en el nostre cas a l'ús de les llengües oficials, i algunes, però no moltes, més.

La resta de decisions que han de prendre els Òrgans de Govern són en realitat acceptacions de propostes tècniques que fan referència a com transportar els esportistes, com atendre els periodistes, com prestar assistència sanitària als espectadors, com alimentar els voluntaris, com oficial les litúrgies de religions diferents en un mateix indret, com assegurar el tipus de canvi del dòlar, i desenes més de tarannà semblant. Aquest fou un dels motius, encara que no l'únic, de les queixes que —en privat— formulà algun membre dels Òrgans de Govern de no sentir-se prou integrat en el procés decisor del Comitè.

En aquest sentit, fou també un encert que en la trama institucional que es posà en peu amb motiu de la celebració dels Jocs se li atorgués al Comitè Organitzador exclusivament aquesta importantíssima, però estricta parcel·la.⁸ Altrament, s'haurien afegit sobre la vida ja per ella mateixa trasbalsada del Comitè un conjunt de tensions —recordem la polèmica sobre l'arribada del metro a Montjuïc o les discussions a l'en-

8. La responsabilitat de les dues tasques fonamentals —transformar la ciutat i organitzar els Jocs— quedaren des de bon començament clarament separades. De la primera se'n feren responsables un conjunt d'institucions públiques i d'agents privats, el més important dels quals fou el Holding Olímpic (HOLSA). De l'organització dels Jocs Olímpics i Paralímpics se n'encarregà el COOB'92. El fet que un mateix Comitè assumís la responsabilitat d'organitzar ambdós Jocs constituí una novetat que, a més d'un elevat valor simbòlic (utilització de les mateixes instal·lacions, de la vila, integració de la imatge, etc.), permeté una gran racionalització d'activitats i estalvi de recursos.

torn de l'assignació institucional dels diversos trams de cinturó— de les quals es fa difícil preveure'n amb exactitud les conseqüències.

En relació a aquests temes, cal dir també que el caràcter d'esdeveniment inajornable que tenen els Jocs contribueix, d'una banda, a accelerar processos i legitimar actuacions d'urgència i, per l'altra, ajuda a la superació de les tensions quan pel pur transcurs del temps es fa evident que l'actuació al voltant de la qual es polemitza queda ja fora de les possibilitats del calendari. Òbviament, la il·lusió ciutadana que el projecte és capaç de generar actua també com a incentiu importantíssim per a la col·laboració institucional.

Dues mencions finals en matèria de col·laboració institucional. La primera fa referència al paper decisiu que els serveis municipals de manteniment i de neteja, la Guàrdia Urbana, els Bombers i el Centre Municipal d'Operacions, que coordinà les actuacions de tots ells, tingueren en la bona nota que la ciutat va obtenir en totes les apreciacions.

La segona es refereix a la col·laboració en matèria de seguretat que les diverses administracions amb responsabilitats en aquest tema (l'Estat, la Generalitat i els ajuntaments) practicaren. Sense tenir-ne un coneixement aprofundit, sí que es pot dir que la qualitat dels plans que s'elaboraren i, sobretot, el model de cooperació entre els diferents cossos policials que es dissenyà i es posà en marxa en ocasió dels Jocs responien a concepcions estratègiques i operatives perfectament homologables a les que s'aplicaven en la prestació dels serveis que eren responsabilitat directa del Comitè Organitzador.

L'equipament i, sobretot, l'ambient que es respirava en els locals del Centre de Seguretat Olímpica, on conviuen tots els cossos implicats en l'operació, palesava el caràcter pioner i la il·lusió que envoltava aquest experiment. També s'obtingueren resultats més que satisfactoris amb la incorporació de més de vuit mil voluntaris a les funcions de control d'accés. Operació sobre la viabilitat de la qual hi havia dubtes racionables a priori.

9. LA COMPLICITAT DELS MITJANS D'INFORMACIÓ EN ELS MOMENTS DECISIUS

Des de la perspectiva del Comitè Organitzador, durant els anys que durà la preparació dels Jocs, algun mitjà local mantingué una posició molt marcada per l'escepticisme i el dubte injustificat, altres tingueren actituds que s'acostarien al

que podríem qualificar com de suport crític. I això, malgrat els seriosos esforços i el nivell dels recursos que el Comitè dedicà als temes informatius.

Però durant els Jocs, i des de la mateixa perspectiva interna, la sensació fou que els temps de «treure's els drapets al sol» s'havien acabat. Quan la impressió de ser veritablement escrutats des de tot el món s'imposà, els mitjans decidiren que «la roba bruta s'ha de rentar a casa» i passaren a adoptar posicions de suport incondicional a l'organització. Cosa que no per desitjada, i secretament esperada, deixà de contribuir a aixecar la moral de tots els implicats en l'operació. Un primer tast d'això ja s'havia produït en els moments finals de la candidatura, quan la imatge d'una Barcelona il·lusionada podia resultar decisiva per al desenllaç de la contesa.

De l'experiència de Jocs Olímpics anteriors se sabia que la premsa internacional especialitzada en aquests temes contemplaria els Jocs des d'una perspectiva positiva perquè, per tot un seguit de raons que no fa el cas d'analitzar aquí, hi ha un interès real en el que se'n diu «inflar el globus olímpic». Impressió que venia confirmada per les visites que periòdicament feien a Barcelona els corresponents de la premsa internacional més influent.

Així, doncs, crèiem que, llevat que es produïssin problemes realment greus, es podia comptar amb una avaluació benevolent per part dels mitjans internacionals. El que ningú no podia preveure és l'allau de superlatius que es reberen, ni que s'arribés a demanar que els Jocs s'instal·lessin definitivament a Barcelona.

El punt d'inflexió de la premsa local es constata nítidament unes setmanes abans dels Jocs i fou paral·lel a la creixença de la il·lusió olímpica que es visqué al carrer. Així, els entrebancs i les incidències que òbviament es produïren durant els Jocs, no tan sols no es magnificaren sinó que foren classificats en la categoria de les anècdotes. D'aquesta manera contribuïren a reforçar i a fer encara més realista i creïble la peculiar atmosfera d'eufòria per l'èxit que la ciutat vivia i que es feia palesa tant en la urbanitat dels comportaments com en el guarniment de les balconades.

10. LA QUALITAT DE LA CERIMÒNIA D'INAUGURACIÓ

Pot resultar difícil d'entendre, però, un cop acabada la cerimònia d'inauguració, dins de l'organització fórem molts els qui pensàrem que la meitat de la feina estava feta. I això, de manera paral·lela al que s'ha dit en el punt anterior en relació

a l'actitud dels mitjans, contribuïí també a crear la «moral de victòria» que tot col·lectiu en els moments decisius necessita. En aquest cas, a més, el recorregut de la torxa havia seguit un crescendo, que culminà de forma apoteòsica amb l'arribada a Barcelona, i que deixà arreu un segell indubtable de bona organització.

No és aquí el moment, ni em sento capacitat, per fer una valoració tècnica de la cerimònia. Algú digué que la realització televisiva no lluí a l'alçada que la visió en directe permetia intuir, però totes les qualificacions, i la recerca realitzada posteriorment, donen valoracions més que positives i ben segur que el balanç final dels Jocs no hauria estat de bon tros el mateix si no haguessin començat, i acabat, d'una manera tan brillant, i si la capacitat creativa que se'n atribueix no hagués tingut l'oportunitat de ser demostrada.

11. ELS EXCEL·LENTS RESULTATS DELS ATLETES ESPANYOLS

No m'estendré tampoc en aquest punt que constituí un veritable lloc comú de totes les cròniques olímpiques. Vol-dria assenyalar tan sols que, també en aquest cas, les previsions dels més optimistes —que pronosticaven unes catorze medalles— quedaren totalment desbordades pels resultats assolits. Se n'obtingueren vint-i-dues, de les quals tretze foren d'or. Com a referència, cal només recordar que en totes les cites olímpiques anteriors —i els Jocs Olímpics es van reinstaurar fa gairebé un segle— els esportistes espanyols havien aconseguit un total de vint-i-sis medalles, de les quals només quatre havien estat d'or.

I potser tan important com el nombre de medalles fou el fet que algunes d'elles s'aconseguien en els esports considerats bàsics en el programa olímpic: l'atletisme i la natació. També s'obtingué l'or per primera vegada en esports d'equip: en futbol i en hoquei femení.

El triomf fou encara més esclatant en els Jocs Paralímpics, en els quals els atletes espanyols obtingueren 107 medalles. Ningú no posa en dubte que en l'eufòria que es desfermà l'estiu del 92 hi tenen una responsabilitat molt important tots aquests resultats.

12. LA COL·LABORACIÓ DE TOTHOM

La discussió de l'estratègia a adoptar per realitzar el condicionament de les instal·lacions olímpiques fou especialment complexa. Aquesta és una operació delicada de la qual

no se'n podien salvar ni les instal·lacions més ben equipades de què es disposava. Perquè els Jocs Olímpics tenen uns requeriments molt superiors als de qualsevol altre esdeveniment esportiu. A totes les portes d'accés s'havien d'instal·lar arcs detectors de metalls, s'havien de convertir bona part de les tribunes en pupitres de treball per als periodistes, instal·lar sales de premsa grandioses, centres de gestió de resultats, de control anti-dopatge, llotges i sales de repòs per a Vips, moltes superfícies d'oficina, etc.

En resum, s'havia d'actuar en zones molt àmplies de les instal·lacions i, en general, la feina s'havia d'enllestir en dos o tres mesos, que era el marge entre el final de les competicions regulars dels equips que habitualment les utilitzen i l'inici dels Jocs. I això s'havia de fer simultàniament en la cinquantena d'unitats en què operàvem.

Els projectes de condicionament estaven ja en fase avançada de redacció i semblava clar que seria més segur i també més econòmic entendre's directament amb els instal·ladors potencials —que havien de ser més de quatre-cents— que deixar aquesta feina en mans d'alguna o algunes empreses que actuessin com a contractistes principals.

Tot i amb això, hi havia consciència de la gran dificultat d'enllestir la feina en el temps i amb el pressupost de què es disposava. Se sabia que sobre el terreny es produirien canvis en els projectes, que no sempre es disposaria de les instal·lacions en els moments desitjats i que la integració dels diferents industrials seria molt més complexa a la pràctica que sobre el paper.

El COOB'92 tenia al damunt l'espasa de Dàmocles del dia de començament de la competició i, d'altra banda, era una empresa destinada a desaparèixer immediatament i que, per això, tothom sabia que no encarregaria mai més cap treball. Debilitats addicionals derivaven de la necessitat d'ajustar molts projectes i terminis sobre la marxa. Se sabia també que els industrials estarien carregats de feina, i per totes aquestes raons, vèiem uns marges de negociació molt estrets. Les possibles causes, moltes d'elles justificades, d'incompliment i sobrecost omplien una llarga llista.

Doncs bé, a l'hora de la veritat la feina es va fer en els terminis i amb el cost preestablert. I tot i que el Comitè disposava d'un equip de vàlua i molt compromès amb la feina de cada instal·lació, no fóra just creure que els resultats obtinguts derivaren només de la seva professionalitat i del seu entusiasme.

Tots els entrebancs previstos i abans esmentats es produïren, però la reacció de les empreses i dels treballadors no fou la que d'antuvi podia esperar-se d'una relació purament

mercantil. Al contrari, assumiren canvis i ajustatges, treballaren en els horaris que calgué i respectaren les condicions de preu pactades. Només una empresa, i era estrangera, intentà aprofitar la situació per extorsionar el Comitè.

També molts dels propietaris de les instal·lacions, venent reticències inicials, acabaren autoritzant l'entrada a zones concretes però estratègiques, com les Sales de Tecnologia, amb la qual cosa es facilità considerablement la tasca d'habilitació de les instal·lacions més complicades.

Aquest esperit, que no fou sols de col·laboració sinó de compromís autèntic amb el projecte, que demostraren les empreses contractades, les administracions, les empreses col·laboradores, els voluntaris i les seves famílies, els treballadors de les empreses i del mateix Comitè, segur que va constituir l'element decisiu de l'èxit.

Incidint en la mateixa línia de reflexió, recordo que durant els primers dies de treball al Centre Principal d'Operacions fou motiu de sorpresa l'autèntica manca d'incidències que s'estava donant. Semblava estadísticament impossible que no es produís cap dels escenaris d'emergència previstos. Ni accidents d'autocar, ni atracaments, ni carteristes, ni intoxicacions, ni falles en el subministrament elèctric, ni en les comunicacions telefòniques, ni cap de les incidències que formen part de la realitat quotidiana de tota gran ciutat.

En un primer moment la tendència fou de pensar que la sort ens acompanyava. Quan el panorama s'estabilitzà dia rera dia, convinguérem que el que estava passant no podia explicar-se només per la bona preparació, o per la sort, sinó també, i sobretot, per les ganes que tothom tenia que les coses anessin bé.

Potser en favor de la sort podríem esmentar el bon temps que ens acompanyà durant tota la competició, tot i que també cal recordar que el calendari es confeccionà després d'una acurada anàlisi de les sèries temporals meteorològiques.

Per acabar, dues anècdotes personals que m'ajudaren a copsar la importància que la ciutadania havia tingut en l'èxit de l'esdeveniment:

— Durant el Jocs, un alt executiu d'una multinacional patrocinadora entrà en una tintoreria a les vuit de la tarda, quan estaven tirant la porta avall, amb un vestit tacat que necessitava per l'endemà a primera hora. El propietari, que no parlava anglès, en veure'l relacionat amb els Jocs per l'acreditació que portava, va fer-li entendre que, malgrat que el personal estava plegant, ell personalment s'encarregaria de la feina. I l'endemà a les vuit del matí li entregava el vestit net. Aquest patrocinador m'explicà l'anècdota del tintorer

amb entusiasme i precisió uns quants mesos després del Jocs, quan el record que tenia de les cerimònies, de les medalles i de les marques estava ja visiblement debilitat.

— Al Centre Principal d'Operacions la jornada de treball era contínua i, si no s'estava de guàrdia, se sortia només per a descansar unes hores. Els Jocs estaven a punt d'acabar i tot el que jo havia pogut veure era a través de les pantalles de televisió. Quan faltaven només dos o tres dies per a la clausura, el director del Centre, va concedir-me llibertat nocturna. Havia sentit a parlar molt de l'extraordinari ambient nocturn que es respirava a l'avinguda de Maria Cristina, davant del Centre Principal de Premsa, i amb la meua dona —i el buscapersones per si la normalitat es trencava— allà em vaig dirigir. L'ambient era, efectivament, extraordinari i quan m'acostava a la Font Màgica podia sentir els aplaudiments que acompanyaven els canvis de formes i colors de l'aigua. No m'estranyà, perquè des de petit sabia que la Font constituïa un dels punts principals d'atracció turística de Barcelona. El que de debò em sorprengué fou quan, arribat a l'esplanada de la Font, em vaig adonar que tots els allà congregats eren catalans i que no devia haver-hi més d'una dotzena de forasters entre els que aplaudien. Aquell públic l'havia vist funcionar tota la vida i en el canvi de colors trobava senzillament l'excusa per fer allò que tenia ganes de fer, que era aplaudir.

ESPORTS

BARCELONA, CIUTAT DE L'ESPORT

ENRIC TRUÑO¹

Els Jocs Olímpics de Barcelona varen representar un pas endavant gegantí per a la ciutat en molt diversos aspectes, però també, i molt singularment per a l'esport. Les conseqüències dels Jocs són visibles en la transformació urbana de la ciutat i en les instal·lacions esportives, però també varen tenir el seu impacte en aspectes no materials, no visibles directament, i que són tan o més importants: el llegat de coneixements adquirits (el *know how*) i les noves actituds de la població envers la pràctica esportiva.

1. LA INFRASTRUCTURA ESPORTIVA

El primer gran impacte dels Jocs Olímpics de Barcelona, des del punt de vista esportiu, és el parc d'instal·lacions esportives que aquests han deixat i que ara constitueixen el gran patrimoni esportiu de la ciutat.

Quan Barcelona es va plantejar la candidatura olímpica, es va marcar com a objectiu prioritari que els Jocs fossin l'impuls i el motor per a afrontar els grans projectes de transformació urbana de la ciutat, oblidats durant els anys de franquisme. Calia fer un salt endavant prou fort com per a recuperar el temps perdut i posicionar-se adequadament davant els reptes socials, econòmics, culturals, ja a les portes del segle XXI.

Per tant, la filosofia del projecte olímpic, pel que fa a les instal·lacions i a les infraestructures de suport, tenia indubtablement dos components: l'urbanístic i l'esportiu.

Requeriments bàsics

La proposta del pla d'instal·lacions olímpiques es va fonamentar en el diagnòstic realitzat per un grup d'urbanistes²

1. Membre de la Comissió Permanent del COOB'92. Regidor d'Esports de l'Ajuntament de Barcelona.

2. Vegeu el capítol de Lluís Millet en aquest mateix llibre.

sobre la situació dels equipaments esportius a la ciutat de Barcelona l'any 1982. A partir d'aquell informe, es va determinar la valoració de dèficits que va servir de pauta i de guia per a la proposta final d'instal·lacions olímpiques.

Tot el programa d'instal·lacions estava marcat per tres requeriments bàsics:

- Les inversions en infraestructura esportiva havien de respondre a necessitats reals i concretes d'equipaments esportius, i calia preveure el seu adequat rendiment posterior.

- L'obra nova es realitzaria en zones amb importants mancances d'equipaments esportius o amb forts dèficits estructurals, i a la vegada, on les actuacions tinguessin un clar impacte de regeneració urbanística i d'equilibri territorial.

- La resta d'actuacions havia de servir per a modernitzar equipaments existents però obsolets, dotant-los de la infraestructura necessària per a organitzar qualsevol esdeveniment internacional amb les més altes exigències de l'esport d'alta competició.

Dels 43 equipaments utilitzats durant els Jocs, 15 varen ser projectes d'obra nova (8 a la ciutat de Barcelona i 7 a les subseus olímpiques), 10 eren remodelacions i els 18 restants eren instal·lacions existents que exigien únicament una intervenció temporal per adequar-les a l'ús olímpic.

Aquest plantejament estava en sintonia amb els criteris del Pla d'Instal·lacions Esportives de la Ciutat de Barcelona: d'una banda, distribuir territorialment el parc d'instal·lacions per evitar els desequilibris entre els barris i apropar els equipaments als ciutadans, i d'altra banda, diversificar l'oferta d'activitats i serveis esportius, adquirint un compromís d'alta qualitat en aquests serveis.

Un element clau en tot el procés va ser el compromís a què es va arribar entre l'Ajuntament de Barcelona i el COOB'92 per trobar l'equilibri just entre els interessos legítims de les dues parts: d'una banda, situar les instal·lacions en les zones més convenients per millorar el sistema esportiu de la ciutat i amb la capacitat adequada per al seu ús posterior als Jocs Olímpics, i d'altra banda, que la seva localització i les seves dimensions fossin ajustats als requeriments molt especials i molt específics de la competició olímpica.

L'habilitat per lligar els dos interessos de forma positiva va estimular estratègies i recursos molt imaginatius. Així, es va establir el concepte d'instal·lació «contenedor» per acollir aquells esports d'una certa singularitat i que no precisaven d'instal·lacions específiques per a la seva pràctica. D'aquesta manera, els recursos econòmics del COOB'92 destinats a habilitar els espais de competició d'aquells esports, van revertir

de forma útil a la ciutat. Per exemple, la restauració i recuperació com a espai ciutadà de l'Estació del Nord (estació ferroviària de notable valor arquitectònic i en desús) era un vell somni de la ciutat i i formava part dels projectes municipals des de 1983, però no era fàcil trobar el finançament necessari. Quan el COOB'92 va sol·licitar a l'Ajuntament un espai «contenedor» on celebrar les competicions de tennis taula, es van poder harmonitzar les dues necessitats. Semblantment, la construcció d'un pavelló poliesportiu (L'Espanya Industrial) en un barri deficitari en equipaments esportius va ser possible gràcies a la seva utilització com a seu de les competicions olímpiques d'halterofília. O el Centre Municipal de Vela, construït com a complement del Port Olímpic i finançat pels ingressos provinents de la venda d'amarratges i locals comercials.

Un altre exemple el constitueixen les instal·lacions d'entrenament. No es va realitzar cap nova construcció. Es va marcar com a prioritat la requalificació del sistema d'equipaments esportius existents, supeditant les intervencions al rendiment social (el 80% de les instal·lacions utilitzades varen ser de titularitat pública). La prioritat atorgada a la requalificació es reflecteix en la distribució dels recursos: cinc sisenes parts del pressupost del pla d'entrenaments es varen destinar a millores i reformes de caràcter permanent, i únicament una sisena part es va consumir en lloguers i altres efectes temporals.

Uns Jocs descentralitzats

La filosofia del projecte olímpic portava implícita la voluntat de descentralitzar els Jocs. Es va descartar immediatament, per tant, la idea de concentrar instal·lacions en un Parc Olímpic, a l'estil de Seül. Barcelona decideix compartir els Jocs amb el màxim de ciutats subseu. El programa d'instal·lacions olímpiques va establir quatre àrees olímpiques en la ciutat de Barcelona i 15 ciutats subseus olímpiques.

Les instal·lacions de competició ubicades en les quatre àrees olímpiques, les instal·lacions d'entrenament habilitades en els diferents districtes de la ciutat i la xarxa viària que les connectava i envoltava, formaven una xarxa que integrava tota la ciutat en el projecte olímpic.

Les quatre àrees olímpiques es varen determinar sobre base de criteris de tradició esportiva i d'estructuració del territori. D'una banda, dues àrees gairebé obligades per la seva gran tradició d'instal·lacions esportives. En primer lloc Montjuïc, on la ciutat havia anant situant peces emblemàti-

ques en diferents moments històrics (com l'Estadi Olímpic amb motiu de la candidatura olímpica del 1936 o les Piscines Picornell, amb motiu de la candidatura del 1972). Era el moment de modernitzar i completar els equipaments i urbanitzar definitivament la muntanya de Montjuïc. En segon lloc la Diagonal, la més gran concentració d'instal·lacions esportives privades de la ciutat. Es tractava d'utilitzar el patrimoni existent, buscant la col·laboració de les institucions privades, per adequar-lo a l'ús temporal dels Jocs i a la vegada, remodelant i modernitzant les instal·lacions per al seu ús normal, quotidià.

Però també calia establir un contrapès per redistribuir l'oferta esportiva i fer arribar instal·lacions a zones deficitàries de la ciutat. Les altres dues àrees escollides, el Parc de Mar i la Vall d'Hebron, tenen un component de renovació urbanística.

El Parc de Mar (la Vila Olímpica) era l'excusa per obrir la ciutat al mar i materialitzar definitivament un vell somni dels ciutadans, i la Vall d'Hebron era l'ocasió d'organitzar i urbanitzar un espai desestructurat. En aquestes dues noves àrees es varen ubicar nous equipaments previstos en el pla d'instal·lacions esportives de la ciutat.

Pel que fa a les subseus, la seva selecció es va fonamentar en la tradició històrica de l'esport a Catalunya, on una xarxa de ciutats de grandària mitjana han estat pioneres i capdavanteres en diferents disciplines esportives. Era de justícia reconèixer aquesta aportació de l'esport de base i el que significa el handbol a Granollers, el bàsquet a Badalona, l'hoquei a Terrassa o el beisbol a Viladecans, per exemple.

D'altra banda, era una qüestió de racionalitat. Un pavelló de gran capacitat per a celebrar la competició d'handbol, per exemple, era innecessari a Barcelona, però feia falta a Granollers, on calia una instal·lació d'alt nivell per a completar la seva estructura d'instal·lacions. A Barcelona es necessitaven més «sales de barri», pavellons coberts per a usos intensius, però no calien més pavellons de cinc mil espectadors.

Col·laboració interinstitucional

L'organització dels Jocs Olímpics, des dels treballs de candidatura fins a la seva celebració, ha marcat un gran moment de col·laboració interinstitucional en el camp de l'esport. A través del COOB, i de la seva comissió d'esports, la cooperació interinstitucional va ser molt positiva i va afavorir el contacte entre les institucions i entre els diferents components de la família esportiva, especialment amb les federacions.

Fruit d'aquest clima de col·laboració, en la preparació dels Jocs de Barcelona es va produir un pacte mai escrit, però que va funcionar implícitament entre les institucions implicades. En virtut d'aquell pacte, el COOB'92 va invertir els seus recursos prioritàriament a Barcelona, construint instal·lacions esportives, sobre terrenys cedits per l'Ajuntament, per a ser utilitzades durant els Jocs i que posteriorment va cedir a la ciutat. Mentre que l'Estat, la Generalitat de Catalunya i la Diputació de Barcelona, van invertir cada una d'elles de forma preferent, en una sola instal·lació emblemàtica a Barcelona (l'Estadi Olímpic, l'Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya, i el Palau Sant Jordi, respectivament), i van dedicar els seus esforços financers als projectes de les ciutats subseu.

Paral·lelament, l'Ajuntament de Barcelona va fer l'esforç d'inversió més gran de la seva història, per tal de completar l'equilibri territorial del projecte olímpic. A Barcelona es van invertir, en les 15 grans instal·lacions de competició olímpica, 42.566 milions de pessetes, i entre el 1982 i el 1992 uns altres 7.000 milions més en instal·lacions no olímpiques. Evidentment, un esforç econòmic d'aquesta consideració i en un curt espai de temps no s'hauria fet si no fos per l'impuls olímpic.

Si es compara el nombre d'instal·lacions de què disposava Barcelona al 1982 amb les que compta a partir del 1992, l'esforç inversor olímpic i no olímpic suposa un augment del 75,8% respecte a les instal·lacions i del 126,4% respecte als espais esportius. En conjunt, afecta una superfície de gairebé 300.000 metres quadrats.

La innovació en els equipaments esportius

Una altra actuació a destacar és l'aportació de material esportiu específic a les instal·lacions de competició i, sobretot, a les d'entrenament. El COOB'92 va invertir uns 3.000 milions de pessetes en l'adquisició de material esportiu incorporant els últims dissenys i novetats tecnològiques.

A més, la Direcció General d'Esports del COOB'92, en col·laboració amb l'Olimpíada Cultural, es va plantejar la revisió i renovació d'una part del mobiliari auxiliar de les àrees esportives dels Jocs Olímpics. Es va seleccionar un conjunt d'objectes que potencialment podien tenir una més gran presència visual a través de les imatges de televisió. En funció del seu origen, el programa de disseny es va denominar «Finestra».

PROJECTE FINESTRA

ENCÀRRECS A PROFESSIONALS

- La cubeta contenidora del carbonat de magnesi per als gimnastes (Carles Martínez i Quim d'Espona)
- Els obstacles de la prova de salts d'hípica (Elies Torres i José A. Martínez Lapeña)
- Els obstacles per a la prova completa d'hípica (Dani Freixes)
- La caseta per als jutges de la prova de doma (Eduard Samsó)
- Les cadires de jutges per al tennis, tennis taula, bàdminton i natació (Josep Llusçà)

ENCÀRRECS A ESCOLES DE DISSENY

- El suport per als cinturons de judo (Escola Massana)
 - El carret de reparacions (Escola Massana)
 - El prisma de sortida (Escola Elisava)
 - El prisma de llançaments (La Llotja)
 - Els indicadors de rècord, olímpic i mundial, en les proves d'atletisme (Escola Eina)
 - La cadira de sortida de piragüisme-aigües braves (Escola Elisava)
 - El suport per a pilotes de handbol (La Llotja)
 - El suport per a pilotes de voleibol (La Llotja)
 - El suport per a pilotes de waterpolo (La Llotja)
-

La novetat de dissenyar mobiliari esportiu auxiliar amb motiu dels Jocs Olímpics, es va ampliar a la manera de realitzar els encàrrecs de treball. Cinc projectes foren encarregats directament a un reduït grup de professionals, dissenyadors i arquitectes. Altres 14 projectes es van encarregar a les quatre principals escoles de disseny de Barcelona: Eina, Elisava, Llotja i Massana. Cada escola va presentar diverses propostes de les quals se'n van seleccionar un guanyador i cinc finalistes. Finalment es van produir 9 dels objectes encarregats. Els alumnes varen poder intervenir en la producció industrial de les peces. Els resultats varen ser espectaculars i alguns dels objectes dissenyats han tingut continuïtat en altres competicions internacionals.

Tots aquests objectes varen ser presentats en l'exposició «El Disseny Olímpic», organitzada per Olimpíada Cultural, en la qual es mostrava la imatge generada per la candidatura de Barcelona'92, al costat de les innovacions en disseny esportiu aportades pels Jocs de Barcelona.

La creació del CAR i la nova seu de l'INEFC

Entre el conjunt de noves iniciatives i instal·lacions esportives fetes amb motiu dels Jocs de Barcelona cal destacar-ne dues de fonamentals pel seu impacte en la formació i en la millora del nivell esportiu del país.

El Centre d'Alt Rendiment Esportiu (CAR), construït a Sant Cugat del Vallès (Barcelona) a finals del 1987 per iniciativa de la Generalitat de Catalunya, en col·laboració amb el Consejo Superior de Deportes, va néixer amb l'objectiu d'ajudar els tècnics i esportistes a augmentar el seu rendiment en relació a l'elit mundial. El CAR és l'hereu d'estructures de formació esportiva ja existents, fonamentalment les Residències Blume, creades al 1960, i els Centres de Tecnificació.

El seu paper en els Jocs de Barcelona fou de vital importància. Va contribuir a l'obtenció de 8 medalles per l'equip olímpic espanyol, a través dels programes de control i seguiment científic que va desenvolupar per als components de diferents especialitats esportives (ciclisme, atletisme, boxa, tennis, tir amb arc, hoquei, hoquei patins, taekwon-do).

El CAR també va contribuir a l'èxit dels Jocs gràcies a l'excel·lent treball desenvolupat en el camp de la biomecànica, especialment pel nombre de projectes d'investigació realitzats durant els Jocs i per la qualitat i rapidesa en la presentació de la informació de la biomecànica als serveis de televisió de tot el món.

Posteriorment als Jocs, el CAR ha seguit ampliant la im-

portant funció de formació i de recerca sobre l'esport, de la qual no únicament es beneficien els atletes espanyols, sinó de tot el món a través d'un programa de Solidaritat Olímpica per a la preparació d'atletes dels països menys desenvolupats.

L'Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya (INEFC), creat el 1975, i amb seu a Barcelona i Lleida, ha experimentat un fort impuls amb motiu de la celebració dels Jocs Olímpics. La construcció del nou edifici a l'Anella Olímpica, obra de Ricard Bofill i seu de les competicions de lluita durant els Jocs, l'ha dotat d'unes completes instal·lacions que incorporen les tecnologies més avançades.

L'INEFC, adscrit a la Universitat de Barcelona, és seu de la Xarxa Europea d'Instituts de Ciències de l'Esport. El seu Pla d'Estudis s'organitza en dos cicles: el primer de tres cursos (Diplomat en Educació Física) i el segon de dos cursos (Llicenciat en Educació Física). També ofereix cursos de Doctorat i de Postgrau. Compta amb unes completes instal·lacions esportives pròpies, laboratoris d'investigació i biblioteca-mediateca especialitzada en educació física, esports i ciències aplicades a l'esport.

2. EL CONEIXEMENT ADQUIRIT AMB L'ORGANITZACIÓ DELS JOCS

Per al sistema esportiu de Barcelona, la realització dels Jocs Olímpics ha significat la gran oportunitat de millorar els seus mètodes de gestió, de millorar la seva capacitat organitzativa, de connectar-se millor amb el sistema esportiu internacional, especialment amb les federacions i, per tant, poder estar més preparats per servir, en la vida quotidiana, l'esport ciutadà.

Del *know how* acumulat s'han beneficiat també els clubs, les federacions d'esports i les empreses de gestió esportiva, que han enriquit els seus recursos humans amb treballadors i col·laboradors del COOB'92 o amb voluntaris que van participar en la preparació i celebració dels Jocs i que ara aboquen els coneixements adquirits en la pràctica diària d'aquestes entitats.

Noves instal·lacions esportives: noves fórmules de gestió

L'Ajuntament de Barcelona, a la vista de la concentració d'inversió que es preparava a la ciutat, va fer un esforç per posar a punt els seus sistemes de gestió. La incorporació de totes les noves instal·lacions olímpiques a la gestió municipal ha-

gués implicat incrementar la plantilla de funcionaris en unes 500 persones. Això tenia una dimensió impossible d'afrontar. Calia, doncs, trobar altres formes alternatives de gestió.

En conseqüència, el 1991 es va aprovar un nou reglament d'ús de les instal·lacions municipals esportives. En primer lloc, aquest reglament es va aprovar per unanimitat de tots els grups polítics de l'Ajuntament. Es recollia, per tant, la visió comuna del que havia de ser la política de gestió esportiva a la ciutat. En segon lloc, el reglament va introduir noves fórmules de gestió, especialment la denominada «gestió interessada», basada en les noves lleis de contractació de l'Estat i de la nova llei de règim local.

La «gestió interessada» permet concedir la gestió d'una instal·lació municipal, a través de concurs públic, a una entitat privada, però mantenint el control i el seguiment de la gestió a través d'una comissió de seguiment i conservant el poder de decisió sobre temes com les tarifes dels serveis, els programes d'actuació, els pressupostos o els plans de manteniment.

Aquesta fórmula de «gestió interessada», d'altra banda, respon a la història de l'esport de la ciutat, on l'Ajuntament ha tingut la tradició de delegar o de cedir les instal·lacions a clubs, associacions o a les mateixes federacions d'esports. Una de les claus en l'èxit del funcionament dels nous espais esportius de la ciutat és justament aquest model de gestió que permet acostar la seva administració al ciutadà a través d'entitats esportives, bones coneixedores de la pràctica esportiva i ben arrelades als barris.

Una altra iniciativa en el camp de la gestió de l'esport municipal va ser la creació d'una societat anònima municipal, amb capital 100% municipal, anomenada «Barcelona Promoció».

Aquesta societat té com a finalitat gestionar quatre instal·lacions emblemàtiques (el Palau Sant Jordi, l'Estadi Olímpic, el Palau Municipal d'Esports i el Velòdrom) que, per les seves característiques, estan pensades sobretot per a l'espectacle, en primer lloc l'esportiu d'alta competició, però també d'altra mena: musicals, recreatius, cívics, etc.

El Palau Sant Jordi és l'exemple més emblemàtic d'aquest tipus d'instal·lacions. L'encàrrec efectuat a l'arquitecte japonès Arata Isozaki, ja incloïa el requeriment de poder ser un espai polivalent i que la disposició de les grades i espais annexos permetés acollir multiplicitat d'activitats. El Palau Sant Jordi és un espai on gairebé tot és possible. Gràcies als seus avantatges tècnics la seva pista pot acollir un partit de bàsquet o un campionat d'atletisme *indoor*, es pot convertir en una estació d'esquí alpí o en un tros de mar on practicar

windsurf, en un circuit de trial o en un circ, en un espai escènic operístic o per a un concert de rock.

En aquest tipus d'instal·lacions polifuncionals es requereix una gestió amb capacitat d'adaptar-se al mercat i amb iniciativa per a la contractació i producció de competicions i d'espectacles. «Barcelona Promoció» està integrada en la «European Arenas Association» i està considerada com una entitat dinàmica i creatives a l'hora de plantejar iniciatives d'usos i produccions d'espectacles. El balanç econòmic de «Barcelona Promoció» en els seus 6 anys d'existència ha estat sempre positiu. És a dir, s'ha autofinançat sense requerir cap aportació de diner públic.

	Palau d'Esports		Velòdrom d'Horta		Estadi Olímpic		Palau Sant Jordi		Total	
	Actes	Espec- tadors	Actes	Espec- tadors	Actes	Espec- tadors	Actes	Espec- tadors	Actes	Espec- tadors
Esportius	35	51.392	3	8.095	12	213.821	38	268.984		
Musicals	24	63.355	64	39.641	2	64.500	17	151.624		
Familiars	14	28.738	0	—	0	—	10	96.120		
Diversos	9	39.173	0	—	54	46.124	64	442.781		
Total	82	182.658	67	47.736	68	324.445	129	959.509	346	1.514.348

Nombre d'actes i espectadors al llarg del 1994 a les quatre instal·lacions gestionades per Barcelona Promoció

Una idea de la repercussió que el nou model de gestió ha tingut, a través dels concursos d'adjudicació fets des de la celebració dels Jocs, és que s'han creat 420 nous llocs de treball en les noves instal·lacions olímpiques. I caldria afegir els 42 llocs de treball fixes creats per «Barcelona Promoció» i els llocs de treball indirectes que genera, a través de contractes de manteniment, de seguretat, de neteja, etc.

Per tant, es pot dir que des del punt de vista de la gestió, s'han trobat fórmules, tant pels equipament esportius de barri com pels dedicats preferentment a competicions internacionals i espectacles massius, que permeten garantir el rendiment social, esportiu i econòmic de les instal·lacions.

Els Jocs Olímpics i els Jocs Paralímpics, amb la seva complexitat organitzativa i les grans obres realitzades per completar el projecte olímpic, ens han forçat a desenvolupar tecnologies, a crear empreses, a generalitzar nous estils i mètodes de treball. Aquest saber acumulat, aquest *know how* adquirit serà un capital importantíssim per a la feina a realitzar els anys vinents.

3. ELS NOUS USOS I COSTUMS ESPORTIUS DELS CIUTADANS

La nostra tesi és que, a part de les millores objectives en la infraestructura esportiva i en els nous mètodes de gestió, hi ha hagut una millora psicològica en la població i una millora en l'actitud dels ciutadans respecte a l'activitat física i la pràctica esportiva.

La setmana abans de ser nominada Barcelona com a seu olímpica, l'octubre de 1987, es va publicar una enquesta en un diari de la ciutat (*El Periódico*) segons la qual el 91 % dels ciutadans es posicionaven a favor del projecte olímpic. Aquesta acceptació anava més enllà: «Etic d'acord amb els Jocs Olímpics a Barcelona, però jo també vull participar, jo també vull fer esport: a l'escola, al barri». Si es van concedir els Jocs Olímpics a Barcelona és perquè hi havia un important suport social a l'esport, evidentment. Però a més a més, en el procés de candidatura es va produir un fenomen d'acceptació social, d'incorporació de nous sectors socials, molt populars, que es va explicitar en una voluntat de participació esportiva.

Els Jocs de la participació i de la solidaritat

En aquest sentit es poden posar dos exemples. En primer lloc, cal destacar un cop més la participació dels voluntaris olímpics, que simbolitza l'adhesió i el lliurament dels ciutadans al projecte olímpic, i és un exemple de la canalització de la il·lusió de molta gent, amb bona part dels joves, per col·laborar desinteressadament en un projecte col·lectiu. Els voluntaris olímpics, a través de Voluntaris 2000 i dels equips de voluntariat dels clubs i de les federacions esportives, han perllongat l'esperit dels Jocs.

En segon lloc, Barcelona va apostar per fer uns Jocs Paralímpics de gran categoria, organitzats pel mateix comitè organitzador olímpic, i varen comptar amb una assistència rècord de públic, superant en ocasions l'aforament de les instal·lacions. Això és una mostra més de la vocació dels barcelonins de ser ells els actors de la vida esportiva de la ciutat i de no deixar ningú al marge. Els Jocs Paralímpics varen ser el símbol de normalització i d'integració envers les persones amb discapacitats, concretat en l'afirmació de l'alcalde Maragall: «Tots som discapacitats en un cert sentit».³ Sens dubte, varen ser els Jocs de la solidaritat i varen servir per esten-

3. Paraules de l'alcalde de Barcelona Pasqual Maragall a la Cerimònia d'inauguració dels IX Jocs Paralímpics.

dre el missatge que tots podem fer esport i tots podem superar-nos.

Més esport i més participació

L'ambient viscut durant la preparació dels Jocs va servir per motivar la població a ser ells també actors de l'esdeveniment esportiu. Barcelona ha viscut un increment significatiu en la incorporació de nous sectors de la població a la pràctica esportiva. I es poden aportar dues proves d'aquest fenomen.

A. Les dades d'utilització dels nous complexos esportius creats després dels Jocs: en el conjunt d'instal·lacions que accepten abonats o associats, s'hi han inscrit 46.000 nous usuaris.

B. L'enquesta feta per l'Ajuntament el 1995 sobre els hàbits esportius de la població adulta barcelonina (entre els 16 i els 60 anys), que es pot comparar amb l'enquesta realitzada l'any 1985. L'enquesta mostra com la valoració de la població entorn a l'esport ha evolucionat en positiu.

La població que fa una activitat física o pràctica esportiva almenys un cop a la setmana ha evolucionat des del 36% l'any 1983, el 47% l'any 1989 i fins al 51% l'any 1995. Per la seva part, la participació de les dones en l'esport ha passat d'un 35% el 1989 a un 45% el 1995.

L'any 1994, més de 300.000 persones van protagonitzar els actes esportius de participació ciutadana desenvolupats als carrers de Barcelona (curses atlètiques, marató popular, festa de la bicicleta, festa de patins, etc.). Els ciutadans han convertit els carrers de la ciutat en l'estadi més gran del món. Un exemple: a Barcelona a la fi del 1995, hi hauran gairebé 50 km de carril bici. Actualment, Barcelona disposa de més de tres mil espais esportius, més de set-cents dels quals són de titularitat pública. Uns 300.000 ciutadans pertanyen a alguna de les 1.200 associacions i entitats esportives de la ciutat que ofereixen més de 100 modalitats esportives diferents.

També és important destacar que les noves instal·lacions han acostat la pràctica d'esports tradicionalment minoritaris a la població en general:

— El Centre Municipal de Vela permet, a peu de Metro, trobar un lloc on tothom pot fer les seves primeres regates en creuers, patins a vela, piragüisme de mar, vela lleugera en totes les seves modalitats i *windsurfing*. En els darrers tres anys, 16.000 persones diferents han participat en les seves activitats. Com a dada significativa, dos instituts públics de la ciutat ja han inclòs la vela com a assignatura optativa dels estudis secundaris.

— L'Escola Municipal d'Hípica de la Foixarda, permet iniciar-se en l'hípica a joves i adults en un espai públic enmig de la ciutat.

— A les Piscines Picornell es pot practicar des de la natació i el waterpolo fins a escalada en un *rocòdrom*. L'estiu del 1994 va tenir 230.000 usuaris.

— La Piscina Municipal ofereix, a més d'un trampolí de salts olímpic, la possibilitat d'esquiar sobre una pista de neu artificial.

L'esport escolar

Una altra de les conseqüències de la candidatura olímpica va ser el llançament l'any 1985 de la campanya «A l'escola, més esport que mai».

Es pretenia, d'una banda, millorar la situació objectiva de l'educació física i de les instal·lacions esportives de l'escola pública de la ciutat, i d'altra banda crear un projecte de dinamització a favor de l'esport i de l'olimpisme en un moment en què la ciutat era candidata.

	<i>Campus Olímpia'93</i>	<i>Campus Olímpia'94</i>	<i>Augment %</i>	<i>Campus Olímpia'95 (Previsions)</i>	<i>Augment %</i>
Instal·lacions	7	19	171	25	131
Campus	13	28	115	44	57
Activitats	17	37	117	49	32
Participants	1.750	4.502	157	6.557	45,5
Capital mobilitzat (en milions de ptes)		63		101	

Quadres comparatius dels Campus Olímpia

Com a principals fites de la campanya es poden citar el reciclatge de 230 mestres en exercici, en cursos de 650 hores de dos anys de durada, per esdevenir professors d'educació física. En segon lloc, es va fer una inversió de 700 milions de pessetes en instal·lacions esportives en l'àmbit físic de les escoles, i una distribució anual d'entre 12 i 15 milions en material i equipament esportius. També es va crear el Bus Olímpic, a través del qual uns 25.000 escolars van poder visitar les instal·lacions olímpiques.

Com a herència dels Jocs, l'Ajuntament va posar en marxa el 1993 els Campus Olímpia, un programa d'activitats es-

portives, realitzades en les instal·lacions olímpiques, destinades a impulsar la pràctica de l'esport entre els infants i els joves de Barcelona a l'època estiuenca.

En definitiva, les noves exigències dels ciutadans en relació a l'esport es resumeixen en una paraula clau: qualitat, sigui en l'equipament o en manteniment de les instal·lacions públiques, sigui en els serveis i les activitats que aquestes instal·lacions ofereixen. Als barcelonins se'ls ofereix actualment més esports (natació, tennis, hípica, ciclisme, atletisme, escalada), nous serveis (sales de musculatura, sauna, hidromassatge, serveis mèdics i d'infermeria amb programes individualitzats per a cada usuari), nous programes esportius (gimnàstica correctiva i de manteniment, aeròbic, ioga) i nous espais (tant en quantitat com en qualitat). Els Jocs Olímpics del 1992 ho han permès.

AIXÍ VA COL·LABORAR EL COMITÈ OLÍMPIC ESPANYOL EN L'ÈXIT DEL '92

MANUEL LLANOS¹

L'experiència adquirida a Espanya durant els anys previs als Jocs Olímpics, en l'organització de grans esdeveniments esportius i fonamentalment en l'organització del Campionat del Món de Futbol de 1982, va fer pensar al Comitè Olímpic Espanyol (COE) i d'altres institucions esportives de l'estat en la necessitat d'assolir resultats suficientment dignes per part de l'Equip Olímpic Espanyol durant els Jocs Olímpics de Barcelona. De no aconseguir-los es corria el risc que, malgrat l'immens esforç organitzatiu, el públic espanyol sortís decepcionat.

El Comitè Olímpic Espanyol, independentment de la seva participació en els òrgans de Govern del COOB'92, des de 1982 ha posat en marxa, unes vegades per pròpia iniciativa i altres d'acord amb altres institucions, un seguit de plans que s'enquadren en els cinc programes següents:

— Programa ADO'92, autèntic motor dels èxits esportius aconseguits pels esportistes espanyols.

— Programa d'Organització i Suport Logístic, amb el qual es garantia el benestar i els mitjans materials a l'Equip Olímpic Espanyol en relació a l'esforç realitzat durant cinc anys.

— Programa d'Informació i Seguiment Tècnic, a través del qual es va poder transmetre la confiança necessària a directius, tècnics i esportistes, abans i durant la celebració dels Jocs, tot emprant el coneixement exhaustiu del conjunt de circumstàncies i detalls que envolten la mateixa competició. Per una altra banda, es va oferir tota la informació possible, fidedigna i objectiva, als mitjans de comunicació, elements indispensables per crear un ambient d'«eufòria controlada», necessària per a la consecució de l'èxit, del qual el Comitè Olímpic Espanyol n'estava convençut un cop realitzats els programes descrits més amunt.

1. Llicenciat en Educació Física per l'Institut Nacional d'Educació Física de Madrid. Membre de la Comissió Tècnica d'ADO'92. Director d'Esports del Comitè Olímpic Espanyol. Director Executiu del Mestratge d'Alt Rendiment Esportiu de la Universitat Autònoma de Madrid.

— Programa d'Assessorament i Suport del Gabinet de Premsa als Mitjans Informatius.

— Programes de Suport i Assessorament a la Família Olímpica Espanyola.

1. PROGRAMA ADO'92: UNA INICIATIVA PER A L'ESPORT D'ELIT

El Programa de l'Associació d'Esports Olímpics (ADO'92) va néixer l'any 1988 com una iniciativa bàsica per al suport de l'esport d'elit de cara a la important cita de Barcelona'92. Aquest suport es va concretar en l'entrada, per primera vegada en la història de l'esport espanyol, de patrocinadors privats que van fer possible el finançament d'uns plans específics de preparació olímpica.

L'Associació d'Esports Olímpics era integrada per tres organismes, Comitè Olímpic Espanyol (COE), Consell Superior d'Esports (CSD) i Ràdio Televisió Espanyola (RTVE), els quals van formar part d'una Associació sense ànim de lucre que estava enfocada a l'obtenció de recursos financers per al suport a la preparació olímpica de l'esport espanyol. Els representants d'aquests tres organismes integraven la Junta Directiva de l'ADO'92, que era l'òrgan rector de les directrius que s'havien seguit des de la seva fundació per adequar els recursos obtinguts a la preparació olímpica.

ADO'92 funcionà com una entitat privada de gestió que administrava i trametia les aportacions econòmiques provinents dels patrocinadors a cadascuna de les Federacions, alhora que controlava el desenvolupament dels plans esportius que les esmentades Federacions presentaven cada any.

L'any 1988, i després d'alguns mesos de treball i intercanvi d'idees a càrrec d'un equip organitzat pel Secretari d'Estat per a l'Esport, Javier Gómez Navarro, va engegar-se el COE, amb Carles Ferrer Salat al capdavant, l'experiència i visió empresarials del qual, així com el seu model d'organització basat en una destacable participació tècnica de les Federacions Esportives Espanyoles, van resultar bàsics.

L'aspecte que els socis inicials del Programa ADO'92 (CSD y COE) van albirar amb més claredat fou que aquest projecte hauria d'ésser finançat exclusivament per l'empresa privada, mitjançant el patrocini dels diferents esports olímpics, que al seu torn estarien presents en el programa de Barcelona'92.

Es tractava de 28 disciplines que exigien 28 empreses disposades a endegar una tasca fins aleshores desconeguda per la majoria d'elles. Consistia a reunir un grup selecte d'em-

preses disposades a invertir una mitjana de 100 milions de pessetes anuals des de 1988 fins a 1992.

Compensacions al Patrocinador

Un element fonamental havia d'ésser allò que es podria oferir al patrocinador perquè considerés atractiva la idea. Immediatament va aparèixer una alternativa: calia un tercer soci que oferís quelcom d'innovador, realment atractiu, i aquest no podia ser un altre que la televisió.

Per aquelles dates Televisió Espanyola (TVE) es presentava com el tercer punt bàsic del programa, ja que el rendiment publicitari que podrien assolir les empreses d'ADO'92 durant els anys següents podia ser més gran si un dels socis del projecte era el mitjà que gaudia d'índexs d'audiència notables en el món de l'esport. Si a això li afegim el fet que Televisió Espanyola oferia als patrocinadors un atractiu descompte en les seves tarifes de publicitat, no hi ha cap dubte que l'opció d'intentar que participessin en aquesta idea no era només encertada, sino àdhuc necessària.

Capacitació dels recursos financers

La gestió del President del COE, Carles Ferrer Salat, davant d'alguna de les empreses més importants de l'Estat espanyol va ser cabdal perquè ADO'92 pogués comptar amb recursos que s'apropaven als 2.300 milions de pessetes per al 1988 i perquè, a més a més, l'esport de competició del nostre Estat es recolzés en l'aspecte econòmic, no sols mitjançant el Programa III del CSD, sinó també gràcies a l'aportació de l'empresa privada. Havia nascut, amb aquest programa, una forma de finançament que, indefectiblement, serà la que l'esport d'alta competició necessitarà en el futur per no dependre en excés de les aportacions governamentals.

Funcionament esportiu del programa

Un cop aconseguit el finançament, la base del Programa ADO'92 la constituïa, lògicament, l'estructura esportiva que se'n seguiria. No es tractava només de rebre diners d'una empresa i passar-los a la Federació corresponent per augmentar el seu pressupost anual, sinó, tot al contrari, tenir cura perquè aquests recursos amb caràcter finalista fossin emprats efectivament en la preparació dels millors esportistes de cada especialitat.

<i>Patrocinador</i>	<i>Aportació en M. ptes.</i>
Coca-cola	1.445
Castellblanch	117
Banco Exterior	681
Freixenet	367
Seat	722
Hispano Americano	867
Endisa	285
Banesto	722
Seguros La Estrella	577
Leche Pascual	867
Cuétara	462
BBV	292
Uralita	88
Renfe	578
Unesa	578
Bimbo	722
Pikolín	231
Tabacalera	1.054 *
Nestlé	578
Nutrexpa	231
Camp	155
BCI	156
Huarte	40
Banco de Santander	104
ONCE	403
Kelme	95
Iberia	120
Santa Lucía	60
Total	12.597

Patrocinadors ADO, programa Barcelona'92

Per això, la Comissió Tècnica d'ADO'92 —a la qual van pertànyer durant el període olímpic Manuel Fonseca (1987), Alfredo Goyeneche (1987-1992), Fernando Sánchez Bañuelos (1988-1992), Manuel Llanos (1988), Ramiro Merino (1989), Francisco Guzón (1990-1992) i Stephan Pasczyk (1991-1992)— mantingué una sèrie de reunions amb cadascuna de les Federacions amb la finalitat de conèixer les seves necessitats i ajustar les quantitats anuals a percebre en funció de la importància de l'esport i del seu nivell de despesa.

Establertes aquestes quantitats i assignats els patrocina-

dors de cada esport, es va procedir a elaborar un doble programa amb cada Federació, econòmic i esportiu, que fóra la pauta segons la qual es guessin ADO'92 i les mateixes Federacions en el seu funcionament anual. En aquests programes eren els responsables federatius els qui proposaven a ADO'92 les partides per les quals necessitaven diners i, per una altra banda, els objectius esportius que pretenien aconseguir per continuar dins del programa.

No cal dir que, sobretot durant el primer any, aquesta nova forma de treballar va dur alguns problemes de relacions amb les diferents Federacions, poc avesades a un control i un seguiment tan estricte de llurs despeses i llurs resultats esportius, un ajustament lògic que, amb el temps, es va anar polint fins arribar a funcionar, en la majoria dels casos, de manera pràcticament automàtica.

Pel que fa a l'aspecte esportiu, el programa ADO'92 no es basà simplement en unes beques als millors esportistes de cada especialitat. Les propostes d'ajut comprenien els següents aspectes:

- assignacions anuals per als esportistes que en funció de les seves necessitats varen oscil·lar entre un mínim de 840.000 pessetes i un màxim de 7.800.000 pessetes (l'any 1992 la mitjana estava al voltant dels 3.000.000 de pessetes);

- contractació dels millors entrenadors en cada disciplina per tal de poder preparar els atletes amb les tècniques més avançades;

- finançament per realitzar concentracions, tant a Espanya com a l'estranger, segons les necessitats de cada esport;

- assistència a les millors i més importants competicions;

- finançament per a l'adquisició del material més avançat tecnològicament;

- controls biomèdics d'alta especialització, mitjançant la unitat adquirida per ADO'92, i a través dels diferents controls realitzats per l'equip mèdic del COE.

Seguiment tècnic

El departament esportiu d'ADO'92 no s'ha conformat amb l'anàlisi freda dels resultats o les reunions periòdiques de la Comissió Tècnica amb les Federacions. Un equip de professionals del món de l'Educació Física dugué a terme durant tots aquells anys un seguiment puntual de cadascun dels esports a les seves competicions més importants, a concentracions i entrenaments. Els informes derivats, juntament amb els resultats finals de cada competició prevista al programa anual de les Federacions, donaven com a resultat una

anàlisi de cada disciplina per part de la Comissió Tècnica, la qual era traslladada a la Junta Directiva que prenia les decisions corresponents.

De la quantitat a la qualitat

El gener de 1989 quasi 900 esportistes figuraven en la nòmina d'ADO'92. Es va decidir realitzar la selecció dels millors esportistes de cada especialitat al llarg de dures i exigents proves anuals. Aquesta decisió fou polèmica per la seva duresa, però els fets van donar la raó als plantejaments de la Comissió Esportiva. Al final van arribar a la competició olímpica els millors esportistes: 268; pel camí se n'hi havien quedat més de 600.

2. PROGRAMA D'ORGANITZACIÓ I SUPORT LOGÍSTIC A L'EQUIP OLÍMPIC ESPANYOL

Un cop finalitzats els Jocs Olímpics de Seül, es va començar a estructurar allò que seria el Programa d'Organització i Suport Logístic de l'Equip Olímpic Espanyol. Les experiències anteriors no eren suficients, ja que les circumstàncies i les responsabilitats en aquesta ocasió serien molt especials.

Un gran encert del COE va ser comptar des de bon principi amb tres persones experimentades que repetien responsabilitats: Alfredo Goyeneche, vice-president primer del COE i Joaquín Dualde, Cap de Missió, com a càrrecs institucionals; i Joaquín Agulla, Cap de Missió Adjunt, sobre el qual recauria la responsabilitat professional de la Missió Olímpica.

Les diferents àrees de treball van ser dissenyades abans de començar a operar formalment, i havien d'acomplir uns terminis prèviament establerts, tot incloent la previsió d'una capacitat d'ajustament temporal en el seu desenvolupament. En aquest Programa van participar cinc càrrecs institucionals i divuit professionals.

Equipament

Dos anys abans del començament del Jocs van iniciar-se els treballs sobre equipament o uniformitat que comprenen el vestuari de desfilada, lleure i competició. Cal destacar que el Comitè Olímpic Espanyol es feia càrrec per primera vegada de l'aportació de la roba de competició a tots els esportistes i modalitats esportives per molt específic i tècnic que fos l'esport. Aquesta mesura assegurava una identifi-

cació unificada que es valorava positivament, però que, per contra, feia més complex el disseny i la fabricació de les peces.

L'abillament de lleure va ser triat per una comissió, després de realitzar proves amb diferents teixits i colors, així com amb una important quantitat de complements.

El disseny del vestuari de competició havia d'adaptar-se a les necessitats de cada modalitat esportiva, mantenint, però, una identificació comuna per a tot l'equip olímpic, especialment a través del color. Les opcions diverses que es van presentar per a cada esport i modalitat van ser seleccionades per una comissió i ratificades posteriorment per cada federació.

El calçat de competició va ser triat lliurement pels equips i esportistes.

Quinze dies abans del començament dels Jocs Olímpics es va fer lliurament de la totalitat del vestuari, en embalatge individual, a tots els esportistes, tècnics i oficials que formaven part de l'Equip Olímpic Espanyol. A la Vila Olímpica es va habilitar un magatzem-taller per realitzar els canvis i retocs necessaris.

En resum, serà suficient dir que es van confeccionar un total de 34.600 peces de roba, corresponents a 250 patrons diferents. A cada membre de l'equip olímpic li van correspondre un mínim de 57 peces.

Viatges

Els viatges es van programar de forma individualitzada, atenent els suggeriments dels tècnics i esportistes, fins al punt que alguns equips i esportistes van arribar a Barcelona deu dies abans del començament dels Jocs, i d'altres, tanmateix, arribaren hores abans de competir. Es va donar el cas anecdòtic d'esportistes que assistiren a la Cerimònia de la Inauguració i tornaren als seus llocs d'entrenament, fora de Barcelona, fins al mateix dia de la competició. Amb aquesta estratègia es volien respectar els programes de preparació.

Els esportistes que finalitzaven les seves actuacions tenien 48 hores per retornar als seus llocs d'origen, amb la finalitat que no es produïssin interferències en la concentració de la resta dels membres de l'Equip Olímpic.

Acreditacions

El pla de viatges estava perfectament coordinat amb el programa d'acreditacions. El dia i l'hora d'arribada de cada

esportista o equip estava predeterminat per tal d'evitar temps mort en l'accés a la Vila Olímpica. Cap esportista espanyol o membre de la Missió Olímpica no va haver d'esperar més de quinze minuts per acreditar-se.

Allotjaments

La missió espanyola es va situar a la primera línia d'edificis enfront del port olímpic, en el centre neuràlgic on s'ubicaven els serveis generals (restaurant, banc, sales d'esbarjo, bugaderies, parades de bus, etc...). En la tria del lloc va col·laborar i assessorar la Comissió d'Atletes del COE.

Sis mesos abans de començar els Jocs es va realitzar la primera distribució d'apartaments segons esports, sexes i edats. Un mes abans d'obrir-se la Vila Olímpica cada apartament tenia assignació concreta.

Al capdavant es pot afirmar que un esportista, un cop arribat a l'aeroport, trigava entre 30 i 45 minuts a estar perfectament allotjat i acomodat a la Vila Olímpica.

Serveis mèdics

Tot i que per aquests Jocs tots els esports van dur llurs metges i fisioterapeutes, a la Vila Olímpica es va muntar una clínica permanent (coordinada pel doctor Marcos Becerro) per als esportistes i altres membres de la missió que necessitessin el servei mèdic d'urgència.

Entrenaments pre-competició

Els entrenaments organitzats des de l'obertura de la Vila Olímpica fins al començament dels Jocs, es van programar en contacte amb els tècnics dels diferents esports, un mes abans de la data d'obertura, tot comunicant al COOB les necessitats i els horaris més apropiats, i controlant aquest aspecte tan important sobretot per als esportistes d'equip i esports de precisió.

Relacions externes

Per tal de fer còmoda, agradable i a la vegada seriosa l'estança a la Vila Olímpica, el Departament de Relacions Externes programà i organitzà les visites de familiars, directius, periodistes, etc., tenint en compte que l'esportista necessitava concentració i repòs.

El balanç final constata que el Programa d'Organització i

Suport Logístic a l'Equip Olímpic Espanyol no va rebre ni una sola queixa per la seva comesa, ni abans ni durant la celebració dels Jocs Olímpics.

3. PROGRAMA D'INFORMACIÓ I SEGUIMENT TÈCNIC DE L'EQUIP OLÍMPIC ESPANYOL

El programa de seguiment de l'equip espanyol es va plan-tejar per aconseguir dos objectius:

a) Obtenir un informe ben ampli i objectiu del desenvolupament de la competició olímpica i altres incidències relacionades amb la participació espanyola.

b) Lliurar el suport més ampli possible a tècnics i esportistes, a través de la presència de persones vinculades a la seva preparació i al Comitè Olímpic Espanyol, durant les competicions i altres situacions relacionades amb l'àrea tècnica.

Tot assolint aquests objectius es cobrien, a més a més, una sèrie de mesures preconcebudes, com era oferir una roda de premsa diària al Centre Principal de Premsa per aportar als mitjans de comunicació la valoració del COE sobre l'Equip Olímpic Espanyol. Per una altra banda, també es mantenia una relació directa amb els diferents federatius, tècnics i esportistes durant l'activitat, i diàriament s'aplegava el material de base necessari per a l'informe final.

Les directrius del treball de seguiment foren marcades per Alfredo Goyeneche, Vice-president primer del COE i President de la Comissió d'Alta Competició.

Fases del Programa

Abans de començar els Jocs Olímpics

El dia 4 de juny de 1992 es va trametre un projecte de visites al Director General d'Esports del CSD, Manuel Fonseca, per coordinar els horaris i les responsabilitats de les diferents instal·lacions olímpiques. El programa va ser desenvolupat, per ordre del Sr. Fonseca, per Daniel Carbonell, Director de Relacions amb les Federacions Internacionals i Comitès Olímpics Nacionals del COOB'92, i per Manuel Llanos, director d'Esports del COE.

A partir de les diferents visites a les instal·lacions es va demanar la següent informació:

- Accessos d'esportistes i oficials a les instal·lacions.
- Aparcaments (públic, esportistes, oficials, VIPs).
- Vestuaris.

- Zones d'escalfament.
- Zones de competició i les seves característiques.
- Espais per a rodes de premsa a les instal·lacions.
- Serveis sanitaris.
- Circuits interiors de les instal·lacions.

Com a resultat d'aquestes visites es va confeigir un quadre on es recollia tota la informació d'interès de totes i cadascuna de les instal·lacions on se celebrarien els Jocs: persones responsables de les diferents àrees, telèfons de contacte, accessos, etc. A més a més, es van comprovar *in situ* les distàncies i els temps de desplaçament entre les diferents instal·lacions esportives per tenir cura de possibles imprevistos.

Prèviament a l'inici de les competicions olímpiques i entre els dies 16 i 23 de juliol es van programar diferents assistències, tant als llocs d'entrenament d'esportistes i equips com a la Vila Olímpica i al Centre Principal de Premsa, amb l'objecte d'analitzar el funcionament de les diferents instal·lacions i altres elements logístics, i sobretot per poder intercanviar impressions i agermanar els equips que ja es trobaven a Barcelona.

Per primera vegada, el Comitè Olímpic Espanyol tenia la informació necessària per poder planificar un mes abans del començament, sense ensurts de darrera hora, l'activitat esportiva dels nostres representants. Així ho havien fet Comitès Olímpics com els dels Estats Units, Alemanya, Gran Bretanya, Itàlia, etc...

Es va crear un equip de seguiment format per: Fernando Sánchez Bañuelos, Director Tècnic d'ADO'92; Juan Carlos Razquin, tècnic d'ADO'92; Cipriano Garro, tècnic d'ADO'92; Nicolás Terrados, metge d'ADO'92; Esteban Gorostiaga, metge d'ADO'92; Silvio Rubio, metge d'ADO'92 i Manuel Llanos, Director d'Esports del COE.

L'equip va residir durant els Jocs a la Vila Olímpica. Les persones que pertanyien a ADO'92, a més a més del seu treball específic de seguiment i suport biomèdic, segons els casos, aportaren la informació necessària per al COE. En aquest Programa van participar un càrrec institucional i set professionals.

Durant la celebració dels Jocs Olímpics

El pla de treball desenrotllat dia a dia durant la celebració dels Jocs Olímpics seguia el següent esquema:

La jornada començava a les 8:00 hores, a l'Hotel Princesa Sofia, lloc de residència dels responsables institucionals del COE, amb el lliurament a Alfredo Goyeneche (portaveu

del COE) d'un informe amb la documentació sobre els resultats del dia anterior i les previsions del dia. Posteriorment, l'esmentat document s'enriquia amb els comentaris i les incidències puntuals sobre els esportistes, la Vila Olímpica, etc., i es completava amb l'informe mèdic necessari. A les 8:30 se celebrava una reunió a les oficines del COE, al Centre Principal de Premsa (CPP), per completar dades i acabar de tancar la roda de premsa diària.

Entre les 9:00 i les 9:10 començava la roda de premsa al CPP. Aquesta era moderada per una persona designada pel COOB'92 i presidida, normalment, pel Vice-president primer del COE, Alfredo Goyeneche, i pel Secretari General del COE, Feliciano Mayoral. La metodologia seguida consistia en l'exposició de resultats per esports, així com una valoració succinta dels fets. En algunes ocasions esportistes destacats del dia anterior van ser convidats a assistir-hi. Un cop acabada la roda de premsa, començava el treball de camp programat per aquell dia.

A les 24:00 hores se celebrava una reunió a la seu del COE a la Vila Olímpica amb la presència de tot l'equip de seguiment. Cada membre de l'equip aportava la documentació informàtica dels resultats dels esports que li corresponien, així com la seva valoració personal, i es confegia un document-resum. Finalment, es feia repàs del programa del dia següent amb l'objecte de realitzar els ajustatges necessaris sobre el programa previ. Quan finalitzava la reunió, a les 1:30 hores, s'enviaven per fax els resultats oficials a la seu del COE a l'Hotel Princesa Sofia, la qual cosa donava per acabada la jornada.

Les rodes de premsa van ser apreciades per la seva utilitat, ja que en molts casos evitaven que els periodistes haguessin d'assistir a la Vila Olímpica. Un cop finalitzades les rodes de premsa, començava la jornada de seguiment de les competicions on participaven equips o esportistes espanyols.

Hom pot afirmar que la feina feta ha assolit amb solvència els objectius marcats de bon començament. S'ha pogut controlar el desenvolupament de la competició i s'han pogut elaborar informes objectius puntuals de totes les incidències esportives de l'Equip Olímpic Espanyol, aportant a la premsa una informació objectiva i adequada, indispensable per a l'estabilitat dels esportistes. Fins i tot, alguna jornada el portaveu indicava l'esport, el lloc i l'hora on es podien obtenir èxits esportius.

4. PROGRAMA D'ASSESSORAMENT I SUPORT DEL GABINET DE PREMSA ALS MITJANS INFORMATIUS

Distribució d'Acreditacions

Amb anterioritat a l'inici dels Jocs, i tal com indica la Guia de Mitjans del Comitè Olímpic Internacional, era el Comitè Nacional corresponent l'encarregat d'acreditar tots els mitjans nacionals sense drets adquirits.

Per això i donada la dificultat que suposava el repartiment d'acreditacions, perquè la demanda era superior al nombre que havia concedit el COI, es va crear una comissió en la qual estaven representats el COE (en la persona d'Antonio Bustillo), el COOB'92, l'Associació de Periodistes Esportius i l'Associació Nacional de Redactors Gràfics, a la qual s'hi afegia el Sr. Mercé Varela, com a representant espanyol a la Comissió de Premsa del COI.

Aquesta Comissió, creada un any abans dels Jocs, acredità finalment 500 professionals dels mitjans de comunicació, donant el vist i plau a gairebé totes les peticions rebudes.

Grups de Treball

El Gabinet de Premsa del COE va instal·lar dues oficines de treball i va constituir un grup de suport durant la celebració dels Jocs.

Una de les oficines estava instal·lada al Centre Principal de Premsa, conscients que era el centre neuràlgic dels professionals de la informació, així com també el lloc de treball dels principals diaris i agències nacionals i internacionals. La tasca principal consistia a atendre tota la demanda d'informació referida a l'Equip Olímpic Espanyol i facilitar tota la informació generada pel Comitè Olímpico Español.

La segona oficina va ser instal·lada a la Vila Olímpica, font constant de notícies, i en aquesta ocasió motiu d'una gran demanda informativa per part dels mitjans de comunicació. La comesa principal era regular l'accés de la premsa a la Vila i posar en contacte els periodistes amb els membres de l'Equip Olímpic Espanyol, així com facilitar la informació generada pel COE.

També es va proporcionar l'espai necessari per la instal·lació d'un set de Televisió Espanyola (TVE) i un altre per Ràdio Nacional d'Espanya (RNE).

El Gabinet de Premsa comptava a més a més amb un Grup de Suport, constituït per un grup de professionals de la

informació que diàriament acudien als diferents llocs de competició i redactaven un informe sobre l'actuació dels esportistes espanyols. Aquest grup de treball col·laborava també amb les oficines instal·lades al Centre Principal de Premsa i a la Vila Olímpica.

Rodes de Premsa

Des del dia anterior a l'inici dels Jocs, i fins al dia de la seva finalització, el COE oferia una roda de premsa diària a les nou del matí, a través del seu portaveu Alfredo Goyenche. A aquesta roda de premsa hi van acudir, en diferents ocasions, el president del COE, Carles Ferrer Salat i el Secretari d'Estat per a l'Esport, Javier Gómez Navarro, així com els esportistes espanyols que aconseguiren medalles.

A petició dels professionals que acudiren als Jocs de Barcelona, tots els vespres s'oferia una reunió informativa, com a complement de les rodes de premsa matinals, en la qual es recomptaven les notícies més importants succeïdes durant la jornada, i s'oferia el programa de participació dels representants espanyols per al dia següent.

El Gabinet de Premsa del COE també va realitzar la presentació als mitjans de comunicació d'algun dels equips que van participar en els Jocs. A més a més, es va elaborar un Llibre de Participació en el qual s'incloïa la fitxa de tots els components de l'Equip Olímpic Espanyol, amb l'originalitat que s'hi inseria una dedicatòria de cadascun dels esportistes.

El nombre total de professionals i voluntaris que van treballar en aquest Programa va ser d'onze.

5. PROGRAMA DE SUPORT I ASSESSORAMENT A LA FAMÍLIA OLÍMPICA ESPANYOLA

Dos anys abans dels Jocs Olímpics es va començar a treballar en aquest Programa, ja que els components de la Família Olímpica Espanyola, constituïda fonamentalment per membres del COE i patrocinadors d'ADO'92, estaven molt sensibilitzats i motivats per assistir als diferents esdeveniments olímpics.

Entrades i Acreditacions

Els apartats més delicats abans de la celebració dels Jocs corresponien a la reserva d'entrades i sol·licitud d'acreditacions. Al COE li pertocà fer reserves d'entrades per a entitats

esportives de Barcelona, per a les Federacions Espanyoles i Autòniques, per als membres del COE, per als patrocinadors d'ADO'92 i per als diferents compromisos institucionals.

El nombre total de reserves d'entrades es va apropar a les 45.000, la qual cosa dóna idea de l'esforç de gestió realitzat pel COE, augmentat per la gestió de les sol·licituds d'acreditacions per als membres de la Família Olímpica.

Oficina institucional del COE a Barcelona

Una setmana abans de la inauguració dels Jocs es va obrir una oficina de gestió a l'Hotel Princesa Sofia, cedida desinteressadament pel Sr. Joan Gaspart com a centre d'operacions institucionals del COE.

En aquesta oficina es van executar les gestions d'entrades i acreditacions abans esmentades. Es van atendre totes les peticions d'informació i assessorament requerides per la Família Olímpica: esclariment de calendaris i horaris, reserva d'entrades de màxima demanda, reserva de places per a la visita a la Vila Olímpica, distribució d'obsequis i recordatoris, distribució del parc d'automòbils, etc.

A més a més es van coordinar el actes patrocinats pel COE i el seu president, organitzant protocols i invitacions, així com les atencions a altres Comitès Olímpics Nacionals i Federacions Internacionals.

Comentari especial mereix l'atenció que el president del COE va dedicar a la Família Reial, a la qual se li va preparar amb tota cura un programa d'assistència als esdeveniments esportius. Un cop rebuda la informació diària de la Vila Olímpica, es proposaven una sèrie d'assistències a les competicions, en funció de la previsió dels resultats i estudiant els horaris. Aquesta va ser, sense cap mena de dubte, una tasca gratificant.

Quant a l'organització d'aquest Programa se'n va responsabilitzar com a càrrec institucional el Secretari General del COE, Feliciano Mayoral, i com a responsable professional, Antonio Pérez de Guzmán. L'equip el van formar sis professionals, tres voluntaris i nou conductors.

6. REFLEXIONS SOBRE LA PARTICIPACIÓ ESPANYOLA

Tres anys després dels Jocs Olímpics de Barcelona'92, els resultats obtinguts en el terreny esportiu encara ens fan reflexionar i, d'alguna manera, ens obliguen a extreure diàriament algunes conclusions necessàries per seguir aplicant-les com a actuals.

MEDALLER DELS JOCS OLÍMPICS DE BARCELONA'92

<i>País</i>	<i>Or</i>	<i>Plata</i>	<i>Bronze</i>	<i>Total</i>
EUN	45	38	29	112
USA	37	34	37	108
Alemanya	33	21	28	82
Xina	16	22	16	54
Cuba	14	6	11	31
Espanya	13	7	2	22

Fins a un total de 64 Comitès Olímpics Nacionals (països) guanyadors de medalles.

Amb una participació de 179 CON's (països).

MEDALLER ESPANYOL PER ESPORTS ALS JOCS OLÍMPICS

<i>Esport</i>	<i>Or</i>	<i>Plata</i>	<i>Bronze</i>	<i>Total</i>
Vela	7	2	1	10
Atletisme	2	2	2	6
Judo	2			2
Hoquei	1	1	1	3
Hípica	1	1		2
Futbol	1	1		2
Tir colomí		1		1
Tir amb arc	1			1
Natació	1		2	3
Ciclisme	1			1
Tennis		3	1	4
Piragüisme		2	2	4
Tir Olímpic		1	1	2
Boxa		1	1	2
Gimnàstica		1		1
Waterpolo		1		1
Polo		1		1
Bàsquet		1		1
Rem		1		1
Total	17	20	11	48

MEDALLES D'ESPANYA EN LA HISTÒRIA DELS JOCS OLÍMPICS

<i>Any</i>	<i>Or</i>	<i>Plata</i>	<i>Bronze</i>	<i>Total</i>
París 1900		Tir colomí (individual)		
Anvers 1920		Futbol Polo (equip)		
Amsterdam 1928	Hípica (equip)			
Los Angeles 1932			Vela (monotipus)	
Londres 1948		Hípica (equip)		
Hèlsinki 1952		Tir (pistola lliure)		
Roma 1960			Hoquei (equip)	
Munic 1972			Boxa (mosca)	
Montreal 1976		Piragüisme (K-4)	Vela (470)	
Moscou 1980	Vela (Flying Dutchman)	Atletisme (50 km. marxa)	Natació (100 m. papallona)	
		Piragüisme (K-2 500m)	Piragüisme (K-2 1000m)	
		Hoquei (equip)		
Los Angeles 1984	Vela (470)	Bàsquet (equip) Rem (2 sense timoner)	Atletisme (1500m) Piragüisme (C-2 500m)	

Seül 1988	Vela (Classe Finn)	Tennis (dobles masc.)	Natació (200m. braça) Tir Olímpic (plat)	
Total	4	12	10	26
Barcelona 1992	<p>Atletisme (1500m)</p> <p>Atletisme (20km. marxa)</p> <p>Ciclisme (1km cronom.)</p> <p>Natació (200m esquena)</p> <p>Judo (semilleuger) fem.</p> <p>Judo (lleuger) fem.</p> <p>Vela (470) fem.</p> <p>Vela (Flying)</p> <p>Vela (470)</p> <p>Vela (Finn)</p> <p>Tir amb arc (equip)</p> <p>Hoquei (equip) fem.</p> <p>Futbol (equip)</p>	<p>Tennis (individual)</p> <p>Tennis (dobles) fem.</p> <p>Vela (Europa) fem.</p> <p>Boxa (pes ploma)</p> <p>Atletisme (decatlon)</p> <p>Gimnàstica (rítmica) fem.</p> <p>Natació (waterpolo)</p>	<p>Atletisme (perxa)</p> <p>Tennis (individual) fem.</p>	
Total	13	7	2	22

El fet que l'equip olímpic espanyol obtingués 22 medalles i quaranta diplomes representa una realitat històrica que era impensable per al públic espanyol. Més important encara, és constatar la dispersió de les medalles per modalitats esportives. Fins a dotze esports van ser reconeguts amb medalla (Atletisme, Boxa, Ciclisme, Futbol, Gimnàstica, Hoquei, Judo, Natació, Waterpolo, Tennis, Tir amb Arc i Vela): 14 d'aquestes van correspondre a homes i 8 a dones. A més a més, cal afegir l'obtenció de diplomes olímpics en la pràctica totalitat de les disciplines i els importants resultats aconseguits en els esports de demostració.

Una dada realment significativa ha estat que el nombre d'esportistes espanyols que han participat, tant a nivell individual o com a integrants en algun equip, ha estat de 447 i, entre aquests, 231 han obtingut medalles o diplomes; la proporció és molt significativa. Mai no s'havia produït la situació en què un país millorés un 500% la seva actuació en uns Jocs Olímpics pel fet de ser amfitrió.

Els resultats confirmen, per tant, la fiabilitat d'un sistema de treball que es deriva d'una planificació per objectius a mig i llarg termini i d'un sistema de finançament conjunt i coordinat entre els recursos públics i privats.

L'Estat i el finançament privat han fet un esforç molt valuós. Però és necessari aclarir, per començar, que les finances privades han aportat un importantíssim contingent de recursos que no va ser un complement al finançament públic, sinó un suplement sense el qual no és possible arribar a les exigències que es plantegen als nivells olímpics actuals. L'èxit del sistema s'ha demostrat en el moment en què els patrocinadors han sortit al pas del nostre esport, i només a partir d'aquest moment.

No convé oblidar, per justícia, que l'any 1987 l'esport olímpic espanyol tenia ja un nivell determinat, és a dir, que el programa ADO'92 no arrencava de zero, ni molt menys. Les Federacions Esportives Espanyoles i el Comité Olímpico Español estaven representant el seu paper a l'entorn internacional quasi exclusivament amb finançament públic.

A partir dels Jocs Olímpics de Seül i amb un any de rodatge d'ADO'92, les coses es plantegen de manera més formal. Hi apareixeran conceptes innovadors propis del món de l'empresa i de la iniciativa privada com: programes per objectius, rendibilitat esportiva, imatge pública, nivell d'acompliment, al capdavant, «invertir més i millor».

Aquest canvi en la filosofia i en la cultura de l'esport olímpic espanyol va implantar-se, progressivament i després

de grans treballs, entre els anys 1988 i 1992, la qual cosa ens permet considerar que aquesta ha estat la gran aportació de la iniciativa privada i, en cap cas, hauria de malmetre's. Ara tots els estaments promotors de l'esport saben o poden saber on, com i quan han d'intervenir per aconseguir els seus objectius.

MITJANS DE COMUNICACIÓ

LA IMATGE DE BARCELONA'92 A LA TELEVISIÓ INTERNACIONAL¹

MIQUEL DE MORAGAS,
NANCY RIVENBURGH I NÚRIA GARCIA²

1. PREPARACIÓ I PRODUCCIÓ DE LES IMATGES DE LA SEU OLÍMPICA

La celebració, a domicili, d'uns Jocs Olímpics significa una situació veritablement excepcional per a qualsevol cultura del món i molt especialment, en el cas de cultures d'extensió i difusió internacional limitades.

La celebració dels Jocs constitueix un motor privilegiat per al desenvolupament del sistema de telecomunicacions i dels equipaments comunicatius de la ciutat seu, cosa que influeix decisivament en els processos de canvi dels estereotips i imatges de la seva identitat cultural i política.

Des del període de candidatura, el 1986, el Comitè Organitzador dels Jocs de Barcelona'92 inicià la preparació de la informació per a la projecció internacional de forma planificada

1. Aquest article forma part de la recerca «Televisió Global i Jocs Olímpics: l'experiència de Barcelona'92», dirigida pels doctors Miquel de Moragas (Barcelona), Nancy Rivenburgh (Seattle) i James Larson (Singapur), que analitza la planificació, producció i emissió de les cerimònies inaugurals dels Jocs Olímpics de Barcelona'92 de 28 televisions internacionals.

2. Miquel de Moragas. Catedràtic de Teoria de la Comunicació a la Universitat Autònoma de Barcelona. Director del Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport de la Universitat Autònoma de Barcelona. Autor de *Semiòtica y Comunicación* (1976); *Teorías de la Comunicación* (1982); *Sociología de la Comunicación de Masas* (1984); *Espais de Comunicació* (1988); *Los Juegos de la Comunicación* (1992); *Descentralization in the global era* (1995); *Television in the Olympics* (1995).

Nancy Rivenburgh. Doctora en Comunicació per l'Escola de Comunicacions de la Universitat de Washington. Professora a l'Escola de Comunicacions de la Universitat de Washington.

Núria García. Llicenciada en Ciències de la Informació per la Universitat Autònoma de Barcelona. Investigadora del Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport de la Universitat Autònoma de Barcelona. Col·laboradora científica del Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport. Co-autora de *Television in the Olympics* (1995).

Els autors agraeixen la col·laboració del Comitè Olímpic Internacional (COI), Generalitat de Catalunya, Unió Europea i Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport.

i amb un objectiu estratègic fonamental: millorar la imatge de la ciutat i del país amfitrió i fer-ho des de la necessitat de consensuar aquest missatge entre els distints actors implicats: Govern d'Espanya, Govern de Catalunya (Generalitat), Ajuntament de Barcelona, Comissió Europea, Comitès Olímpics, mitjans de comunicació amb drets exclusius, patrocinadors, etc. S'iniciava una gran tasca de semantització de valors, de definició de la pròpia identitat, per a condicionar el posterior tractament en els mitjans de comunicació internacionals.

En aquest primer «graó» de comunicació se seleccionaren els referents socio-culturals (modernitat, capacitat tecnològica i organitzativa) i geopolítics (Catalunya, Espanya, Europa, etc.) bàsics per a la identificació de la seu; es dissenyaren els primers símbols (logotip i mascota); se seleccionà el model cultural de les cerimònies d'inauguració, de clausura i del recorregut de la torxa; es prepararen les estratègies informatives bàsiques per als mitjans de comunicació propis (llibres, fulletons, guies, vídeos, etc.).

Barcelona es trobà aleshores davant la necessitat, ja coneguda per altres experiències de la cultura moderna, de sintetitzar una realitat complexa a través d'una imatge composta per uns pocs trets pertinents. Des dels seus preparatius, la imatge de Barcelona'92 seguí un procés de selecció de signes d'identitat que va incloure, però també va superar, els valors turístics convencionals (mar, sol, museus, festa, folklore) amb les següents categories i processos de semantització principals:

- Priorització dels signes d'identitat visualitzables i aptes per a la seva expressió fotogràfica i àudio-visual, per exemple la ceràmica modernista, les visions aèries de la ciutat, o representacions de la seva *Sky Line*.
- Selecció d'aquells valors culturals que ja tenen reconeguda una major projecció internacional (per exemple Picasso, Dalí i Miró).
- Utilització d'edificis i monuments singulars com a signes emblemàtics de la ciutat (per exemple l'estadi de Montjuïc, la Sagrada Família, el Monument a Colom, etc.).
- Selecció d'imatges de la cultura popular i del folklore, però també de l'economia, de la tecnologia i del caràcter cosmopolita de la ciutat.
- Selecció d'actors de fama mundial per a representar la identitat de la seva cultura (per exemple els cantants d'òpera Montserrat Caballé i Josep Carreras, o la «top model» Judit Mascó).

Per a entendre aquest mecanisme de creació «d'imatge» també cal fer referència a l'univers semàntic dels ítems ab-

sents. Com en qualsevol procés de promoció o de publicitat van quedar fora d'aquella selecció i semantització, els elements negatius també presents a la ciutat (contaminació, marginació, brossa, carestia, trànsit, soroll, transports, humitat, asfalt, etc.). Però noteu que també s'havien eliminat altres ítems que fa uns anys eren els més habituals a les campanyes promocionals turístiques d'Espanya: braus, flamenc, vi, coloms, folklore, espanyola, alegre, laboriosa, etc. Aquests ítems no es consideraren adequats a la nova imatge, moderna, que es desitjava projectar d'Espanya.

Els mateixos productors de la cerimònia reiteraren³ que el seu projecte consistia en un gran «spot» televisiu que tenia com a finalitat «posar Barcelona i Catalunya al mapa» i canviar els clàssics estereotips d'Espanya («braus, sol i flamenc») que podien haver fet atractiu aquest país per al turisme, però que el marginaven en termes de modernitat, competència industrial i tecnològica i consideració política entre les democràcies modernes.

2. LA SEU OLÍMPICA EN L'ESCENARI MUNDIAL: * LES IMATGES DE BARCELONA, CATALUNYA I ESPANYA⁴

2.1. *Espanya i Catalunya en la cerimònia inaugural.* *Interpretació internacional de llurs identitats i relacions*

L'atenció dels mitjans de comunicació internacionals, tant de la premsa com de la ràdio i la televisió, aviat haurien de centrar la seva atenció en un dels aspectes aparentment més conflictius de la identificació política i cultural de la seu olímpica: com interpretar les relacions entre Catalunya i Espanya.

Centrant-nos en la cobertura televisiva de la cerimònia inaugural, proposem de considerar tres elements clau per a comprendre la lògica d'interpretació d'aquella relació.

a) Les cerimònies olímpiques constitueixen el lloc privilegiat per a presentar —i per a canviar— la imatge internacional d'Espanya, de Catalunya i de Barcelona, així com les relacions i identitats.

Pel que fa a Espanya, un dels principals objectius culturals de les cerimònies era aprofitar l'oportunitat per a canviar una imatge que es considerava formada per conceptes

3. Vegeu: Bassat, Lluís (1992), «The Olympics and History's Longest Commercial», *Viewpoint*, November/December, Ogilvy & Mather, Chicago. Bassat, Lluís (1993), *El libro rojo de la publicidad*, Ed. Folio, Barcelona.

4. Totes les cites dels comentaris de les televisions analitzades corresponen a la cerimònia d'inauguració dels Jocs Olímpics '92.

negatiu tals com: «endarreriment», «masclisme», «improvisació», etc., expressada a través dels grans tòpics folklòrics del toireig i del flamenc en la seva versió més turística i menys cultural-popular.

Pel que fa a Catalunya, amb una imatge més desconeguda a nivell internacional, els objectius d'imatge es concretaven, més aviat, en la possibilitat de «donar-se a conèixer», de situar-se en el mapa, amb referència política a la seva identitat. La principal preocupació d'amplis sectors de l'opinió pública catalana, fins i tot del mateix govern autonòmic (Generalitat de Catalunya), era que la dimensió internacional de l'esdeveniment olímpic pogués identificar la imatge de la seu, de la cultura i de la seva gent, com a exclusivament «espanyoles», sense mencionar ni fer cap referència a Catalunya, a la seva identitat política, cultural i lingüística.

Pel que fa a la ciutat de Barcelona, seu formal dels Jocs de 1992, els objectius d'imatge van ésser més convencionals dins del que ja ara es denomina «màrqueting de ciutat», estratègia destinada a atraure projectes que incentiven la seva activitat econòmica i el seu desenvolupament. Barcelona es volia presentar al món com una ciutat «moderna», «acollidora d'iniciatives», fruit d'una llarga història que, si més no, es podia combinar perfectament amb la modernitat. Per a Barcelona els Jocs representaven no solament la possibilitat d'aparèixer en el mapa, sinó de fer-ho com una ciutat capaç d'organitzar, i organitzar bé, un dels esdeveniments més complexos i més populars de la nostra època.

b) En els comentaris de les cerimònies olímpiques per part de les televisions internacionals no es produeixen interpretacions conflictives, sinó que més aviat s'adopten posicions que porten implícites solucions positives i interpretacions festives. Aquesta solució positiva també és el resultat d'un «consens» intern entre els organitzadors que acceptaren considerar Catalunya com alguna cosa més que «una part» d'Espanya, i Espanya com una nova societat, moderna, tolerant i democràtica, ja lluny de les condicions polítiques i culturals a què la va sotmetre la dictadura de Franco (1936-1975).

c) Les claus d'interpretació adoptades finalment pels comentaristes depenen d'una complexa relació interpretativa entre les propostes del guió de les cerimònies i els seus interessos «a priori» d'origen cultural, social i polític.

2.2. *Tipologia de posicions davant el fet diferencial català*

A la nostra anàlisi dels comentaris sobre Catalunya i Espanya hem de distingir molt acuradament el que pugui

ésser el resultat de capacitats i especialitzacions professionals de cada un dels comentaristes i el que pugui arribar a interpretar-se com a posicions condicionades per situacions polítiques i culturals més generalitzables del país en qüestió o, almenys, de les seves formes comunicatives de masses.

De la nostra anàlisi dels comentaris de les televisions durant la cerimònia inaugural podem sintetitzar tres posicions principals de les televisions internacionals en relació amb la interpretació de Catalunya:

- Televisions que recullen tant els problemes de la identitat política com els problemes de la seva identitat cultural.
- Televisions que recullen únicament les qüestions de la seva identitat cultural i/o lingüística.
- Televisions que ignoren o marginen molt clarament aquesta temàtica, fet que s'esdevé en pocs casos i en països amb circumstàncies polítiques molt determinades: centralisme, autoritarisme, crisi i conflictes recents de nacionalisme, etc.

Televisions que recullen la relació Catalunya-Espanya tant des del punt de vista polític com des del punt de vista de la identitat cultural

La nostra anàlisi de contingut descobreix un grup de països que es refereixen a totes les diverses àrees temàtiques de la identitat, cultura i política, sense excloure els aspectes polítics més conflictius, d'aquesta identitat i de la seva relació corresponent.

Aquests països es corresponen amb els països europeus, geogràficament i política més propers (Grècia, França, Gran Bretanya), i altres països desenvolupats (Corea, Japó, Canadà), però molt especialment els Estats Units, els comentaristes dels quals demostren el major interès per les qüestions polítiques que defineixen Espanya i la Catalunya contemporània.

A l'inici dels Jocs i de la cerimònia, els comentaristes «més polítics» es preguntaren per tres principals possibles conflictes de la relació Catalunya-Espanya.

- La hipotètica actitud crítica de sectors nacionalistes (catalanistes) del públic respecte a la presència del Rei d'Espanya a la cerimònia.
- La solució política a la presència final dels símbols catalans a la cerimònia (bandera, himne, llengua i folklore).

— Les diverses reivindicacions expressades a favor de l'existència d'un Comitè Olímpic Català (COC).

En tots els casos el conflicte té una solució positiva: «el consens»

Ara bé, els comentaristes que fan menció dels possibles conflictes —i entre els quals significativament no es troben els comentaristes espanyols i catalans— coincideixen a festejar-ne la solució pacífica i festiva de tots i cadascun.

Per als comentaristes de Gran Bretanya (BBC), Estats Units (NBC), Alemanya (ARD) i França (TF1) això és possible pel fet que finalment s'hagin imposat les posicions dels nacionalistes moderats i que, efectivament, ens trobem en una nova Espanya democràtica que ha tornat a respectar l'autogovern i l'expressió de la identitat de Catalunya.

L'aparició i el pas a l'estadi de la delegació espanyola es converteix per a algunes televisions en el punt climàtic de representació d'Espanya, algunes televisions, en canvi, les més allunyades del context europeu, la converteixen en expressió de l'eufòria olímpica sense referències específiques a Espanya. Per als comentaristes que havien anunciat possibles conflictes, aquest és també el moment de celebrar el consens entre Catalunya i Espanya.

Catalunya i Espanya. Diferent bandera però els mateixos colors

A la desfilada es produeix una interpretació que pot resultar molt curiosa per als espanyols i catalans acostumats a distingir perfectament entre les seves diferents banderes, tot i compondre's amb els mateixos colors, roig i groc. Moltes televisions interpreten similituds entre Espanya i Catalunya derivades d'aquesta coincidència de colors.

Els uniformes dels atletes de la delegació del Comitè Olímpic Espanyol, en roig i groc, resulten ésser, al mateix temps, els colors representatius de Catalunya i d'Espanya.

Però aquests colors no representen únicament la nació i l'estat, sinó fins i tot el territori i els temperaments de la gent. El roig i el groc són interpretats per molts diversos països com a expressius de les nostres terres (sol i terra vermellosa), però també del nostre temperament (càlid i passional). Espanya i Catalunya coincideixen així en la interpretació genèrica d'una «terra de passió».

*Interpretar Catalunya en el marc de la història contemporània:
«Franquisme» - «Postfranquisme» - «Democràcia»*

No totes les televisions dels països analitzats es refereixen a les qüestions polítiques que afecten la seu olímpica, però els que ho fan troben en el trànsit de la dictadura franquista (1939-1975) a la democràcia, a l'abans i al després del franquisme, en el lideratge del rei Joan Carles una clau d'interpretació bàsica.

La televisió nord-americana (NBC) destaca pel seu interès, rigor i extensió en el tractament d'aquesta temàtica. La NBC expressa admiració pel valor de la democràcia i l'autonomia recobrades, pel paper «democratitzador» del Rei en la recuperació de les llibertats i per a la tasca de resistència que portaren a terme els opositors democràtics durant la dictadura.

Una forma d'interpretació similar, encara que contextualitzada en l'experiència de les nacionalitats històriques a la Gran Bretanya, és la que també trobem en la narració següent de la BBC:

«D.L.: (...) we've been talking a lot about Catalonia as opposed to Spain, I mean, having lived here and understood it, what do you mean by it, what do we mean by it, is it...was... Catalonia to Spain what Scotland is to Great Britain, sort of?

G.L.: Well a little bit, it all really goes back to the Civil War here when Franco's Spain oppressed a lot of other parts of Spain and, Catalonia being one of them, they didn't allow them to speak their own language and, of course, they tried to fight back and ever since those days, although Franco's now gone, Catalonia still wants, in its way, its independence and its nationality and they regard themselves as their own country (BBC, Gran Bretanya).

*Interpretacions en termes de competència
i liderat entre Madrid i Barcelona*

D'altres interpretacions arriben a considerar les diferències en termes de «competències administratives», mencionant explícitament, la rivalitat de les dues capitals, «Barcelona» enfront de «Madrid»

Quan es fa referència explícita a la rivalitat entre Madrid i Barcelona —Rumanian TV (Rumania), Ostankino (Russia), TVRI (Indonèsia) i HSV (Australià)— ho fan sobretot en termes de competència o de liderat pel que fa a l'economia i societat, més que en termes més estrictament polítics.

Interpretació política de la diversitat cultural, de l'espectacle i del ritual de la cerimònia

La identificació de la identitat política no se circumscriu a les referències més estrictament polítiques o protocolàries (lloc de les banderes i dels himnes), sinó que algunes televisions fins i tot incideixen en la importància «política» de determinades representacions rituals, folklòriques i musicals de la cerimònia.

Així, per exemple, a Gran Bretanya es descobreix que la tensió entre els nacionalismes català i espanyol s'harmonitza en diverses escenes de la cerimònia amb la inclusió d'unes «sardanes» però també d'uns passos de «flamenc», o amb el «consens» o «pacte» musical de la clausura on s'escolta el *Concierto de Aranjuez* (espanyol), però també «El cant dels Ocells» de Pau Casals (català).

Per al comentarista alemany, el que Catalunya recuperà amb la democràcia no fou solament les seves institucions d'autogovern, l'ús públic de la seva llengua, sinó també la llibertat de ballar la «sardana» i de formar «castellers», segons ell prohibits per Franco, la qual cosa no és exactament certa perquè, de fet, l'únic que permeté el franquisme foren les expressions folklòriques de Catalunya enteses com a instruments de simulacre i de substitució de la seva personalitat política.

Sorpresa i acceptació a Llatinoamèrica

La imatge de Catalunya i d'Espanya a Llatinoamèrica, com a conseqüència de les seves importants relacions històriques, culturals i lingüístiques, té unes formes específiques i diferenciades. En la nostra anàlisi de contingut (aplicada a les televisions de Cuba, Colòmbia, Mèxic i Brasil) es descobreix que les reaccions davant les propostes d'imatge de Barcelona'92 es mouen entre dues coordenades principals. En primer lloc, un major nivell de sorpresa que en altres parts del món per la presència —i l'existència— de tanta varietat cultural i lingüística a Espanya, i en segon lloc un interès especial per trobar una interpretació positiva de les relacions Catalunya-Espanya i de les seves diversitats culturals, enteses més com a «suma d'actors» que com a rivalitat i oposició. Tot això, a més, condicionat per la importància del component «festiu» en la interpretació llatinoamericana de la cerimònia olímpica.

«A.P.: Son muy regionalistas los catalanes, si, aquí en Colombia nos quejamos del excesivo regionalismo, allá sí que es cierto. Los gallegos, los catalanes se creen colonias independientes, incluso como curioso dato les contamos que hoy en las calles de Barcelona, la organización de los Juegos Olímpicos pidió que se izara la bandera de España. Los catalanes izaron la bandera de Catalunya, no hay una sola bandera de España en la calles de Barcelona, todas las banderas anunciando y saludando el inicio de los Juegos Olímpicos son banderas con los colores de Cataluña, la región que alberga la olimpiada 25 de la era moderna.» (Canal A, Colòmbia.)

Però no són precisament les referències a la identitat cultural catalana o a les relacions entre Catalunya i Espanya el que sembla interessar més els comentaristes llatinoamericans, sinó precisament un fet que es descobreix en el context de la cerimònia i de l'organització dels Jocs: la modernització d'Espanya, els seus canvis i la percepció del seu desenvolupament accelerat.

Interpretacions que eviten (o ignoren) clarament referir-se a la dialèctica Catalunya (Nació) - Espanya (Estat)

Les posicions de major distància o desinterès en relació a la personalitat de Catalunya i de les relacions polítiques i culturals amb Espanya, poden resumir-se en la tipologia de països següent:

a) Països que tenen grans problemes de pluralitat cultural, lingüística o nacional que condicionen políticament els comentaristes. Aquest és el cas, per exemple, de Xina i d'Indonèsia.

b) Països que tenen greus problemes socials o de desenvolupament, la qual cosa incideix clarament sobre l'interès que puguin tenir els seus comentaristes pel problema de les minories nacionals i lingüístiques a Europa. Aquest és el cas, per exemple, d'Egipte, Camerun i Ghana.

c) Països que estan sotmesos a situacions de conflicte social que mitiguen el seu interès per aquestes qüestions d'identitat. Aquest és el cas de l'extrema complexitat de Sud-àfrica, on el Congrés Nacional Africà s'oposa al federalisme. La televisió en aquest país arriba a mencionar que existeixen diferències entre Catalunya i Espanya, però difícilment s'aconsegueix de considerar les dimensions polítiques d'aquesta diferència.

d) Països que es troben vivint transformacions de gran transcendència, amb implicacions nacionalistes dramàti-

ques i que prefereixen centrar la seva atenció en altres aspectes de la cerimònia, la seva llibertat d'expressió i la creativitat (Rússia), la unió dels atletes i el valor de l'olimpisme (Romania o Eslovènia).

e) Països condicionats per una ideologia «oficial» que exclou l'interès pels temes del nacionalisme. Aquest és el cas de Cuba, també de Xina, a on ni «la sardana», ni «els castellers», ni la llengua mereixen comentaris sobre la identitat cultural catalana. L'interès del comentarista se centra més en aspectes com la tradició viva i solidària dels segments culturals, o en l'esforç desplegat pels ciutadans que no pas en el seu origen nacional.

f) Països amb major distància cultural amb Europa i els comentaristes dels quals semblen més interessats en aspectes globals de la cultura catalana —o mediterrània— que en els aspectes específics de la identitat cultural o nacional de Catalunya. En aquests casos destaca l'existència de descripcions molt detallistes junt a interpretacions molt globals dels símbols o espectacles de les cerimònies, aquest és el cas de països com Malàisia, Japó o Corea.

Aquestes tipologies no són entre si excloents, però en el seu conjunt expliquen les interpretacions menys interessades en la identitat catalana. En aquests casos se substitueix l'interès per «Catalunya» per un interès menys polític per «Barcelona ciutat», o s'evita la qüestió conflictiva apel·lant a un concepte nou i doble de «Catalunya/Espanya», d'«espanyol/català» o de «cultura catalana/espanyola».

Autocensura (i llenguatge subtil) en el tracte dels conflictes propis, i llibertat en el tracte dels conflictes aliens

Convé fer una referència final al tractament, certament singular, que feren de la temàtica Catalunya-Espanya les emissores de televisió espanyola i catalana. (TVE per a la cobertura íntegra del territori d'Espanya, i Canal Olímpic, cooperació entre TVE i la televisió catalana TV3, per a la cobertura del territori català.)

Destaca en aquest cas un major auto control dels comentaristes respecte a la naturalitat de les televisions internacionals en tractar els temes presumiblement conflictius sobre les relacions Catalunya-Espanya. La retòrica en la descripció dels conflictes propis es regeix per una doble norma que consisteix a evitar la referència a les qüestions conflictives o a fer-ho en clau d'hipèrbole, sabent que la qüestió es troba en l'ànim dels receptors.

De fet, no trobem referències explícites a la qüestió na-

cional de Catalunya o a la relació amb Espanya, ni en la narració de TVE ni en la del Canal Olímpic en tota la cerimònia inaugural.

2.3. *La imatge de la ciutat de Barcelona*

La imatge de la ciutat de Barcelona es construeix sobre tres bases semàntiques principals:

a) Les connotacions polítiques que conformaven la imatge de Catalunya i d'Espanya no apareixen de forma tan nítida en la imatge de la ciutat de Barcelona que absorbeix, en canvi, significats de caràcter social i històric.

Més que per les seves identifications polítiques, la ciutat de Barcelona fou vista a través del caràcter de la gent i de les seves singularitats arquitectòniques, artístiques i urbanístiques.

b) Probablement com a conseqüència dels anteriors, el nombre d'ítems definitoris de la seva imatge fou molt més heterogeni i ampli. Mentre que en el cas de Catalunya i Espanya alguns ítems apareixien de forma més generalitzada, en el cas de la imatge de Barcelona les referències es repartiren en un més ampli catàleg d'ítems.

c) Barcelona se situà en el mapa. Gràcies a la influència de l'esport avui és més fàcil ubicar en el mapa algunes ciutats que alguns petits països. En aquest sentit, la celebració dels Jocs a Barcelona constituí una oportunitat excepcional per a la promoció internacional d'aquesta ciutat en el món.

Barcelona: una ciutat per a ésser viscuda

Barcelona apareix als ulls de la majoria de comentaristes com una ciutat fascinant, sobretot pel que fa a les condicions de vida i als atractius que ofereix a qui la visita.

Aquestes referències, que es faran més insistents i entusiastes en els comentaris de la cerimònia de clausura, s'expressen a través de molts diversos ítems, configuren el que podria ésser qualificat com una bona oferta no tan sols turística sinó també per al desenvolupament d'activitats professionals (financeres i industrials).

El famós carrer «La Rambla» es converteix en l'eix principal de representació d'aquesta convivencialitat.

La NBC inicià la seva transmissió de la cerimònia inaugural amb unes imatges de «La Rambla», destacant el fet que la seva part central, la més àmplia, està reservada als viants, mentre que les parts més estretes, les més marginals, estan reservades als cotxes.

Un altre dels aspectes que semblaren seduir els comentaristes en referir-se a Barcelona fou la condició d'aquesta ciutat d'ésser síntesi de contrastos, en el sentit que hi conviuen factors positius que difícilment poden trobar-se en un mateix lloc i de forma simultània. Barcelona fou interpretada al mateix temps com a jove i vella, com a històrica i moderna, com una ciutat que viu al carrer, però que al mateix temps és ordenada i capaç d'organitzar grans esdeveniments.

«Lo viejo y lo nuevo se mezclan en Barcelona. Las Ramblas, las famosas Ramblas de Barcelona. Usted se está sumergiendo, sumergiéndose en la capital de Cataluña. Nosotros, que ya estamos aquí desde hace algún tiempo, podemos afirmar que es con nuestro mayor orgullo que Cataluña, Barcelona, realizan estos vigesimoquintos Juegos de la Olimpiada de la Era Moderna». (TV Globo, Brasil.)

Aquest contrast també es manifesta en termes geopolítics. Barcelona apareix com una ciutat del nord i com una ciutat del sud, com una ciutat oriental i occidental : «Espanya ha demostrat tenir el millor de l'Est i el millor de l'Oest ... elements nous i elements vells» (Awatef Abd Al-Rahman, Egipte).

Barcelona, una ciutat renovada

Un dels temes més destacats per la premsa internacional durant el període de preparació olímpica fou el de la renovació urbana experimentada per la ciutat de Barcelona. Hi havia motius per a això, donat que les transformacions urbanístiques experimentades per Barcelona en aquest període havien estat realment excepcionals.

Durant la cerimònia inaugural els comentaristes de la televisió també feren referència a aquestes circumstàncies, encara que ho van fer de forma més sintètica, destacant les obres a les instal·lacions esportives —ARD (Alemanya), EPT (Grècia), 2nd channel (Eslovènia), Rumanian TV (Rumania), Ostankino (Rússia), TV Globo (Brasil), CTV (Canadà), 2nd channel (Egipte), MBC (Corea), TVRI (Indonèsia) i HSV (Austràlia)—, especialment la renovació de l'Estadi (57%) i la construcció del Palau Sant Jordi, i en general les transformacions urbanes de la ciutat (29%) —Rumanian TV (Rumania), Ostankino (Rússia), TV Globo (Brasil), Canal A (Colòmbia), Canal 13 (Mèxic), NBC (Estats Units d'Amèrica), CCTV (Xina) i TVRI (Indonèsia)—.

2.4. *L'interès internacional pels aspectes locals de la cultura de la seu*

L'interès pels aspectes més generals i universals conviu amb l'interès pels aspectes més locals o particulars. L'atenció prestada per la majoria de televisions internacionals als aspectes més locals dels diferents actes i representacions folklòriques de la cerimònia inaugural confirma la doble condició «local»-«global» de la cobertura que fan els mitjans de comunicació dels Jocs Olímpics.

Així, per exemple, destaca l'èmfasi dels comentaristes a qualificar l'origen «català», «canari», «madrileny», «andalús», etc. dels diferents cantants i actors que participen a la cerimònia, i com aquest fet resulta ser perfectament compatible amb l'èmfasi al caràcter internacional d'aquestes mateixes figures. La cantant d'òpera Montserrat Caballé, per exemple, és tantes vegades «catalana» com «universal», i la seva imatge suporta perfectament aquesta ambigüïtat («catalanitat» i «internacionalitat»).

Tota la cerimònia, en el seu conjunt, estructura el seu discurs en aquest joc doble i subtil de «mundialització» i «localització» dels seus referents.

Tan sols el 21% de les televisions analitzades, incloses Canal Olímpic (Catalunya), TVE (Espanya), Canal A (Colòmbia), i 2nd Channel (Egipte), eviten mencionar o ignoren l'origen català de la sardana. SBC 12 (Singapur) i Rumanian TV (Romania) incorporen la sardana al folklore espanyol. Tota la resta de televisions analitzades mencionen explícitament el seu caràcter «català».

La referència cultural és més àmplia que la referència política. Així, per exemple, el nombre de referències explícites al President del Govern Català (Jordi Pujol, President de la Generalitat) és del 63%, inferior a les mencions a la catalanitat de la sardana (75%) o de les torres humanes (79%), però similar a les mencions al president del govern Espanyol (Felipe González), 67%.

3. LA IMATGE D'EUROPA EN LES CERIMONIES OLÍMPIQUES DE BARCELONA'92

Les imatges analitzades fins aquí —Barcelona, Catalunya, Espanya— han de ser completades amb una referència a la imatge d'Europa en els Jocs Olímpics de Barcelona i espe-

cialment en les seves cerimònies d'inauguració i de clausura.

Per a aquesta interpretació hem de tenir en compte els factors següents:

a) La imatge d'Europa ve a ser el resultat d'una estratègia de comunicació, amb diversos camps (semiòtics) d'aplicació, des de les campanyes de premsa i de relacions públiques, fins a la intervenció en el disseny de les representacions escèniques i protocolàries de les cerimònies olímpiques. Tot això de forma articulada amb els Jocs Olímpics d'hivern celebrats el mateix any a Albertville (França).

b) La imatge d'Europa projectada en els Jocs fou un reflex fidel dels límits i condicions en què es desenvolupa en l'actualitat la imatge de la Comunitat Europea.⁵ En els Jocs, per exemple, també es varen posar de relleu els objectius tecnològics i econòmics de la Comunitat, destacant la campanya de promoció del seu programa de televisió d'Alta Definició (HDTV).

c) La imatge d'Europa que es projectà a Barcelona hagué d'enfrontar-se amb la dificultat de resoldre una possible confusió entre la idea d'Europa com a globalitat, i la idea d'Unió Europea, com a entitat econòmica i entitat política de 12 estats europeus. La idea de cultura europea desborda, a més, els límits de la ja antiga «Europa dels 12». Aquesta delimitació insuficient no només va poder determinar la insatisfacció entre els països europeus no comunitaris, sinó que plantejà un problema d'adequació entre la identitat política europea (Unió Europea) i la seva identitat cultural.

d) La imatge de la Unió Europea trobà unes dificultats especials en el marc dels Jocs Olímpics, dominats per la centralitat que les «nacions-estat» tenen en la construcció de les mitologies de representació esportiva i de representació protocolària —Comitès Olímpics Nacionals— pròpia del Moviment Olímpic. De fet, la «Unió Europea» no va actuar en els Jocs Olímpics com una nació entre nacions, ni desfilà com a tal en la parada dels atletes.

e) Finalment, també hem de tenir en compte que aquesta imatge es projectà en un moment de grans canvis històrics, amb dificultats de consolidació del procés dels mateixos «12» (Tractat de Maastrich), amb expectatives no resoltes d'ampliació de la Unió (Àustria, Suècia, etc.) i davant el trencament de la divisió històrica entre Est i Oest, amb la corresponent obertura de noves relacions europees.

En aquestes condicions la idea d'Europa es mogué sota el

5. European Parliament (1993), *Reflection on Informations and Communication Policy of the European Community*, R.P. 1051/93, Brussels.

risc de semblar davant la resta de comunitats internacionals com una «comunitat competitiva», com «un mercat» o encara com una identitat política indefinida i incompleta. L'aspecte positiu d'aquesta indefinició, la idea de comunitat de futur, de suma d'esforços i de cooperació, on podria trobar-se el seu màxim exponent promocional i d'imatge, no trobà finalment el seu millor lloc en la complexa estratègia d'imatges geopolítiques de Barcelona'92

3.1. La idea d'Europa en els guions oficials de les cerimònies d'inauguració i de clausura

La Comunitat Europea, a la qual pertany Espanya, havia quedat al marge d'un dels grans símbols i rituals dels Jocs Olímpics: el recorregut de la torxa. La torxa olímpica havia arribat a Catalunya procedent d'Olímpia (Grècia) per mar fins a l'antiga colònia grega d'Empúries. S'inicià aleshores un llarg recorregut per les principals capitals d'Espanya i per les ciutats de Catalunya. Aquest recorregut tenia com a objectiu estratègic estendre i ampliar, més enllà de la ciutat de Barcelona, el sentiment de participació. Però la torxa no visità les capitals europees.

Les coses foren diferents amb les cerimònies d'inauguració i de clausura on la Unió Europea sí que va tenir un protagonisme i una participació en la negociació del seu contingut, en la inclusió d'uns episodis expressament proposats per a la representació d'Europa i de la Unió Europea.

El resultat fou la construcció d'una imatge complexa del conjunt «Barcelona-Catalunya-Espanya-Europa» i la seva projecció en el gran aparador promocional de cultura i d'identitat que constitueixen les cerimònies olímpiques

Europa en la cerimònia de clausura

Les referències a Europa en la cerimònia de clausura es limitaren a una presència —no molt destacada— de la seva bandera, resultat d'una negociació complexa.

Per a la cerimònia de clausura s'instal·laren a l'Estadi cinc màstils, en el centre se situaren —ja enarborades— les banderes d'Espanya (en el centre) i les de Barcelona i Catalunya. S'iniciava així, amb dos màstils buits, la desfilada de les banderes de tots els països pel centre de l'Estadi. Encapçalaven aquesta desfilada cinc banderes, de dreta a esquerra, les banderes de Barcelona, Catalunya, Espanya, Unió Europea i Olímpica. Sonava a l'estadi «l'Himne a l'alegria». Tancava la desfilada la bandera espanyola, que desfilant sola, creuava

tot l'Estadi en situació preeminent per a ser captada per les càmeres de televisió. Reunides totes les banderes en l'escenari, arribà el moment d'hissar amb tota solemnitat en el grup dels 5 màstils i als acords dels himnes nacionals corresponents, les banderes de Grècia i d'Estats Units en commemoració de la primera (Atenes, 1896) i la pròxima Olimpíada de l'època moderna (Atlanta, 1996).

La bandera de la Unió Europea, únic símbol europeu de la cerimònia de clausura va rebre, doncs, un tracte protocolari «ascendent» (de dreta a esquerra), en relació amb les de Barcelona, Catalunya i Espanya, però també podem dir que va rebre un tracte escènic menor del que s'atorgà a la bandera de Barcelona o a la bandera de Catalunya.

Tota la resta de la festa de clausura es va concebre i fou qualificada pel guió oficial més com a «mediterrani» que com a específicament europeu.

Europa en la cerimònia d'inauguració

A diferència de la cerimònia de clausura, la cerimònia inaugural havia reservat uns segments o episodis per a representar la identitat europea. Aquests episodis es trobaven en la tercera part, sota el títol de «Música i Europa», que constava de tres segments: Torres humanes (Els Castellers), Òpera, Himne d'Europa: «Himne a l'alegria». L'últim d'aquests segments s'acabava amb un gran castell de focs artificials, que remarcava la interpretació de l'himne europeu.

Després de la nostra anàlisi de contingut podem afirmar que les referències a Europa, encara que foren generals, no arriben a assolir —en cap dels tres segments— el protagonisme i la centralitat que sí que va obtenir, per exemple, el referent «Catalunya», en la representació de «les sardanes» o en els mateixos «castellers» el protagonisme dels quals compartí Europa amb Catalunya.

Aquesta moderada atenció pel fet europeu té una doble explicació. La primera pot trobar-se en l'estructura de la narració de la cerimònia, que no aconsegueix situar el fet europeu en el centre del seu discurs, i la segona en la major atenció de les televisions internacionals pels aspectes més locals de la narració i del context en què aquesta es desenvolupa.

El segon segment europeu de la cerimònia inaugural en importància fou el dedicat a «l'Himne a l'alegria». Com veurem, són majoria les televisions que mencionen el referent Europa durant els seus comentaris a aquest segment, encara que també es cert que ho fan de forma molt descriptiva i com

un comentari de passada a altres aspectes de l'espectacle que s'està desenvolupant.

Finalment, el segment dedicat a l'òpera, 13 minuts i mig força llargs, on per cert només actuen cantants espanyols, no aconsegueix evocar la idea d'Europa, malgrat les indicacions oficials: «La música que Europa creó para el universo», «Un claro exponente de la cultura europea» (*Cerimònia Inaugural, Guia per a periodistes*). El segment de l'òpera més aviat evoca la idea «d'art culte» que es barreja amb l'esport en la cerimònia inaugural, i que actua més com un signe de prestigi per als organitzadors —catalans i espanyols— que com un signe d'identificació d'Europa i de la seva cultura. Les úniques televisions, entre les analitzades, que van esmentar el significat europeu de l'òpera van ser Televisió Espanyola (TVE) i Tele-Rebelde de Cuba.

3.2. «L'himne a l'alegria». Les bengales de la confusió

El guió de la cerimònia havia previst per a aquest segment un final de festa important amb la participació dels espectadors que il·luminarien les seves pròpies bengales formant les estrelles d'Europa sobre una gran cobertura blava en què es convertiria la grada de l'estadi: «En el cielo del Estadio se iluminan las estrellas de Europa» (*Guia Oficial de la cerimònia inaugural*).

Al marge de les instruccions rebudes, els espectadors començaren a il·luminar les seves bengales quan entrà a l'estadi la torxa olímpica. Fent ús de les mateixes (bengales) des d'aquest moment fins a la fi de la cerimònia, bellugant-les a deshora, llançant-les de forma festiva als atletes presents en el centre de l'estadi, en definitiva desvirtuant la força visual prevista per a aquest segment i, no cal dir-ho, perdent la referència a Europa prevista amb aquesta participació dels espectadors.

Algunes televisions —Espanya (TVE) i Alemanya (ARD)— explicaren el contingut d'aquesta escena i narraren aquesta circumstància: «¡Ei, aquí nos vuelan las linternas por la cabeza!» (ARD, Alemanya)

El Canal 13 de Mèxic descriu el fenomen lluminós i el seu significat europeu, però no la circumstància de la «transgressió» per part dels espectadors: «Mientras tanto el Estadio Olímpico ha tomado un color azul ... cada espectador sostiene un pequeño tubo de plástico flexible y lo partirá como si se tratara de un palo y en el interior del tubo se mezclarán los líquidos produciéndose, según su ubicación de los espectadores, un estallido de luces fluorescentes azules o

amarillas (...) Estas bengalas forman un gigantesco mosaico de luces, las doce estrellas doradas sobre fondo azul de la bandera europea. Hoy Barcelona se ha convertido en la europeización con estos Juegos Olímpicos y con esta inauguración. Un homenaje a estos doce participantes del mercado común europeo». (Canal 13, Mèxic).

En general, les referències a Europa en aquest segment —que es produeix en el context d'eufòria del final de la cerimònia— són de caràcter descriptiu o simplement enunciatiu. De fet, les referències a la Comunitat Europea són tan freqüents com les referències a l'edat i al nom del nen encarregat de cantar aquest himne.

Diverses televisions —CTV de Canadà, NHK del Japó, Rumanian TV de Romania, Ostankino de Rússia, Canal 13 de Mèxic, i sobretot ET 1 de Grècia— amplien la seva menció a Europa i al seu himne amb referències als valors d'universalitat, unitat i solidaritat, etc., més d'acord amb l'esperit olímpic i definits com «los buenos deseos de Europa en favor de la fraternidad universal» (*Guia Oficial de la cerimònia inaugural*).

3.3. *Torres humanes («els castellers»).* Folklore català per a un homenatge a Europa

Ja hem dit que el segment que incità més evocacions a Europa fou el segment d'«Els castellers» en el qual, seguint la tradició catalana, un grup de persones de diverses edats construeixen una torre humana, en aquest cas s'aixecaren 12 torres en representació dels 12 estats de la Unió Europea.

L'anàlisi dels comentaris de les televisions internacionals a aquest segment ens permet d'identificar fins a quatre posicions envers Europa i la Unió Europea:

- a) Televisions que no mencionen Europa i que centren tota la seva atenció en els aspectes catalans o propis de la representació folklòrica d'«Els castellers».
- b) Televisions que mencionen en alguna ocasió Europa, però que centren principalment la seva atenció en els aspectes catalans de l'episodi.
- c) Televisions que mencionen (valoren) tant els aspectes relacionats amb el folklore català com l'evocació europea d'aquest segment.
- d) Televisions que mencionen exclusivament o prioritàriament Europa durant el segment d'«Els castellers».

Des del punt de vista de l'atenció visual pot dir-se que la majoria de televisions (75%) respecten íntegrament aquest segment sense introduir talls publicitaris o d'altre gènere. A part de la NBC, que ofereix les seves pròpies imatges de pràc-

ticament tots els segments, la televisió japonesa va oferir les seves pròpies imatges de la construcció de les torres tractant d'oferir el millor detall i dramatisme.

Únicament 5 televisions —Bandeirantes de Brasil, CTV de Canadà, TVA del Quebec, Canal Olímpic de Catalunya, SABC de Sud-àfrica i Canal 13 de Colòmbia —introdueixen talls en les imatges televisives d'aquests segments encara que aprofitin posteriorment alguns fragments d'aquestes escenes per a comentar el seu significat.

3.4. *Europa. Altres referències*

El concepte Europa, o Unió Europea, sols és objecte central de la narració en casos molt excepcionals. Les mencions a Europa consisteixen, en la majoria dels casos, en el que podríem anomenar referències tangencials, que es fan arran de la narració d'altres aspectes més fonamentals. Això és així fins i tot en la part europea de la cerimònia inaugural, la titulada «Música i Europa».

Excepcionalment, algunes televisions mencionen el caràcter europeu dels actors de la cerimònia (Colòmbia) o dels atletes participants (Eslovènia) i també són pocs els casos en què es fan referències polítiques, com per exemple, la menció a la presència en la tribuna d'autoritats com Jacques Delors.

De fet, la Ràdio Televisió Olímpica (RTO) va oferir un sol primer pla televisiu del dirigent comunitari durant el segment d'«Els Castellans», enfront de 29 primers plans del Rei de Espanya (21 amb la reina Sofia al costat), 11 de Felipe González i 7 de Jordi Pujol.

Únicament dues televisions (Catalunya i Quebec) mencionaren expressament Jacques Delors, i encara ho van fer de manera molt marginal o tangencial.

4. LA CULTURA MEDITERRÀNIA EN ELS JOCS OLÍMPICS DE BARCELONA'92

Els Jocs de Barcelona'92, si parem esment en les seves propostes culturals i simbòliques principals, poden qualificar-se pròpiament com «els darrers Jocs Olímpics del Mediterrani».

Els principals actors i organitzadors d'aquests Jocs, des dels primers passos de la candidatura, se sentiren còmodes amb la idea d'expressar els valors mediterranis com un punt de partida i com un denominador comú del seu programa cultural.

Aquesta centralitat, o protagonisme del «fet mediterrani», pot explicar-se per tres motius principals:

a) Per l'evidència que els Jocs Olímpics són un fenomen esportiu i cultural les arrels històriques del qual es troben en el Mediterrani i més específicament en la cultura grega. Els projectes i la concepció «olímpica» de Barcelona'92 sorgiren d'una actitud de gran respecte al protagonisme de Grècia en la història olímpica, prestigi que fins i tot augmentà quan es va saber que Atenes no organitzaria els Jocs del Centenari el 1996, sinó que la ciutat nord-americana d'Atlanta havia estat l'escolida per a aquesta efemèride.

b) Perquè els creatius culturals de Barcelona (gestors culturals, publicitaris, dissenyadors, relacions públiques, comunicadors, actors, etc.) necessitaven un marc internacional en el qual identificar la identitat de Barcelona, de Catalunya i d'Espanya i de les seves respectives relacions. I aquest marc internacional el representava més universalment la idea «mediterrània», àrea comuna de cultures, que la idea d'Europa, present com hem vist en les cerimònies olímpiques de forma més política, més burocràtica i d'acord amb una campanya pactada prèviament entre els Organitzadors i la Comunitat Europea.

c) Un tercer motiu que impulsava l'ús de la idea de «mediterraneïtat» en els rituals olímpics i en els programes culturals de Barcelona'92 pot trobar-se en el fet que aquest concepte facilitava l'establiment del consens entre els diferents actors polítics implicats en l'organització. Cal tenir present que tant la representació dels símbols nacionals (o polítics) com la dels símbols culturals i folklòrics d'Espanya, Catalunya i Barcelona en els Jocs i especialment en les cerimònies d'inauguració i de clausura, van ser el resultat d'una negociació important i d'un consens entre les institucions representatives. Tot això sota la pressió de la major concentració de mitjans de comunicació internacionals de la història i davant una opinió pública de Barcelona que no hagués acceptat un tracte disminuït dels seus símbols culturals i polítics.

Quines foren les formes simbòliques, els continguts, les expressions estètiques, els escenaris utilitzats per a aquesta representació? Proposem posar la nostra atenció en dos casos principals: el disseny dels símbols i la representació teatral de les cerimònies.

4.1. Un disseny olímpic mediterrani

Ja en l'etapa de candidatura la idea de mediterraneïtat es troba present en la majoria de propostes i projectes de dis-

seny. L'elecció de la mascota i del logotip de Barcelona'92, el disseny de la seva torxa, varen estar marcats des del principi per aquest referent «mediterrani».

A la mascota de Barcelona'92, el Cobi, hom li reconeix una virtualitat principal: la de ser al mateix temps un disseny de qualitat (comercial) i avantguardista, en clara ruptura amb el conformisme acrític de la cultura comercial anglosaxona, fins ara habitual, en el món de l'esponsorització esportiva i olímpica.

Cobi, que recull la torxa de Waldi (Munic'72), Amik (Montreal '76), Misha (Moscou'80), Sam (Los Angeles'84) i Ho-dori (Seül'88), va néixer de la cultura barcelonina i de la influència de l'art d'avantguarda, especialment de l'estil picassà. El Cobi, informal, entranyable i divertit, fou el resultat del primer consens en la producció simbòlica dels Jocs de Barcelona (Moragas, 1992).

El símbol de la seu, disseny de Josep Maria Trias, que actuaria com a element bàsic del conjunt de la identitat de Barcelona'92, representa el punt de partida per al desenvolupament posterior de tot un conjunt d'intervencions en altres terrenys com la senyalització, el «look», la papereria, els cartells, la publicitat, etc. El logotip fou qualificat immediatament com un «logotip mediterrani». Diversos indicadors suggerien aquesta connotació.

En primer lloc els colors, referent bàsic de l'estètica mediterrània. El blau s'interpreta com un símbol del mar i del cel, el groc s'assimila a la interpretació del sol, i el vermell, per la combinatòria sol-sang, evoca en molts comentaristes la idea de passió, qualitat humana, amistat de les gentes «del sud».

En segon lloc i per primera vegada en la simbologia olímpica, apareix la reproducció simbòlica d'un cos humà en moviment, cosa que expressa els conceptes humanistes del clasicisme.

4.2. La mediterraneïtat en les representacions teatrals de les cerimònies

El «show» principal de la Cerimònia Inaugural, 15 minuts de durada, es titulà precisament «El Mediterrani, Mar Olímpic». La producció teatral correspongué al grup teatral avantguardista català «La Fura dels Baus», la música creada per a aquesta peça dedicada al Mediterrani era obra del japonès Sakamoto, 1.200 actors en escena. Tot el terreny de l'Estadi cobert per una immensa tela blava representativa del Mar Mediterrani.

La cerimònia de clausura es caracteritza històricament

per facilitar la participació, la comunió entre els atletes que ballen i es desplacen lliurement per l'Estadi, sense distinció de nacions, fora de la formalitat o ritual que imposen la desfílada de la cerimònia inaugural i altres rituals tradicionals com l'encesa de la torxa, els juraments i els discursos.

Per a la celebració d'aquesta festa els organitzadors de Barcelona'92 proposaren dues escenes principals «el foc de la festa», representació teatral bàsica de la cerimònia i «viva la fiesta», concert de rumbes per a concloure els Jocs de Barcelona. El guió de la cerimònia qualifica aquestes escenes, de forma explícita, com a representacions de la cultura mediterrània.

La rumba de comiat també és interpretada com una exhibició de la cultura i del temperament mediterrani: passional, alegre, humanista, espontani. Aquesta celebració de la vitalitat, la passió i la creativitat de la cultura mediterrània fou, probablement, l'aspecte més positiu de la imatge de la seu dels Jocs de 1992, especialment en la televisió internacional.

LA IMATGE DE BARCELONA'92 EN LA PREMSA INTERNACIONAL

MURIEL LADRÓN DE GUEVARA
XAVIER CÓLLER / DANIEL ROMANÍ¹

Obrir a finals de juliol del 1992 una pàgina d'un diari com l'*International Herald Tribune* i veure a l'encapçalament de cadascuna de les informacions els noms de Barcelona, Reus, Terrassa o Mollet allà on estem acostumats a veure-hi Tòquio, Brussel·les, Nova York o París produïa una sensació tan estranya com agradable. Va ser la campanya d'imatge més gran que mai s'ha fet des de Barcelona. Barcelona va ser portada en més de 15.000 diaris de tot el món, amb un tiratge que pot calcular-se en 500 milions d'exemplars diaris. Uns 12.000 periodistes van acreditar-se per seguir els Jocs, cosa que constitueix un rècord no només en el món olímpic sinó en el món de la informació en general. En els Jocs de Barcelona el nombre d'atletes va quedar superat pel de periodistes.

Però, quina imatge de Barcelona'92 va difondre la premsa internacional? Una resposta exhaustiva a escala mundial és literalment impossible. Però a través del seguiment sistemàtic d'un grup de mitjans, durant els anys 1991 i 1992, els mesos claus de la preparació i de la celebració dels Jocs, ens va permetre aproximar-nos a les temàtiques i punts de vista que, d'una manera global però significativa, donen idea del tractament que de Barcelona'92 va fer la premsa escrita internacional.²

1. Muriel Ladrón de Guevara. Llicenciada en Ciències Polítiques i Sociologia per la Universitat Autònoma de Barcelona. Coordinadora General del Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport de la Universitat Autònoma de Barcelona.

Xavier Cóller. Llicenciat en Ciències de la Informació i en Ciències Polítiques i Sociologia per la Universitat Autònoma de Barcelona. Investigador del Departament de Sociologia.

Daniel Romaní i Cornet. Llicenciat en Ciències de la Informació i en Ciències Polítiques i Sociologia per la Universitat Autònoma de Barcelona. Va treballar a la Divisió d'Operacions de Premsa del COOB'92. És membre de l'equip que prepara la candidatura de Barcelona com a Ciutat Europea de la Cultura l'any 2001.

2. Una informació més completa pot trobar-se en els estudis en els quals es basa aquest article: Ladrón de Guevara, Muriel / Cóller, Xavier (1993), *La*

Es van seleccionar un total de 17 diaris, 4 agències de notícies i 3 setmanaris d'informació, considerats com a premsa de referència sobre la base de la difusió, la qualitat del mitjà i la seva influència, de tres països europeus (França, Itàlia, Regne Unit) i dels Estats Units d'Amèrica. Les publicacions seleccionades foren: de França: *Le Monde*, *Libération*, *Le Figaro*, *L'Équipe*, *Agence France Presse*; d'Itàlia: *Il Corriere della Sera*, *La Repubblica*, *La Stampa*; del Regne Unit: *The Times*, *The Daily Telegraph*, *The Guardian*, *Financial Times*, *The European*, *Reuter*; dels Estats Units: *The New York Times*, *The New Yorker*, *The Washington Post*, *The Wall Street Journal*, *The International Herald Tribune*, *USA Today*, *Time*, *Newsweek*, *Associated Press*, *United Press Independent*.

Es va fer un seguiment de totes aquestes publicacions entre el gener de 1991 i l'agost de 1992. Del conjunt d'informacions publicades durant aquest període, se'n van seleccionar 186 per a fer una anàlisi de contingut detallada.

L'anàlisi de contingut ens ha permès extreure els principals temes tractats per la premsa internacional i que permeten dibuixar la imatge que de Barcelona'92 van transmetre als seus lectors, així com detectar les principals idees assimilades pels periodistes desplaçats a Barcelona, posant l'atenció sobre el que deien i també el que deixaven de dir, i sobre les relacions que establien entre els diferents actors implicats en l'organització dels Jocs i la manera d'explicar els conflictes entre ells. No es pot perdre de vista que la funció específica de la premsa no es limita únicament a informar sobre els temes més tècnics i polítics de l'organització dels Jocs, sinó que es distingeix també per la seva funció crítica.

Els temes centrals

En un espai curt de temps van arribar a Barcelona milers de periodistes que no havien tingut cap contacte previ ni havien escrit mai sobre la ciutat ni sobre el país. Alguns d'ells venien amb idees prefixades i la seva feina aquí va consistir tan sols a buscar declaracions i xifres per confirmar-les. D'altres, però, van anar més a fons i van elaborar informacions que mai no havien arribat al seu país d'origen.

imatge de Catalunya. Una aproximació al tractament de Catalunya a la premsa internacional a propòsit dels Jocs Olímpics, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, *Working Paper* núm. 14.

Romaní, Daniel (1995), *Observats per la premsa internacional*, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, *Working Paper* núm. 34.

En tot cas, no és d'estranyar que la majoria s'entusiasmes sin pels mateixos temes: des de la transformació urbanística que vivia Barcelona, amb tota seguretat l'aspecte que va omplir més paper, fins a la qüestió nacional de Catalunya, passant per l'elevat cost dels preus dels hotels, el trànsit de Barcelona, la idiosincràcia dels catalans o l'ambient de nit de la ciutat.

Semblantment, també existeix una insistència a aconseguir les mateixes fonts informatives: el dissenyador Xavier Mariscal, els escriptors Manuel Vázquez Montalbán, Eduardo Mendoza i Joan Barril, l'arquitecte Oriol Bohigas, el pintor Antoni Tàpies i, naturalment, l'alcalde Pasqual Maragall, el president de la Generalitat, Jordi Pujol, i el Conseller Delegat del COOB'92, Josep Miquel Abad, són alguns exemples representatius de la recurrent atenció que la premsa internacional va dedicar a un selecte grup de personalitats públiques de Catalunya.

La revista nord-americana *The New Yorker* subratlla en un article aquesta insistència a entrevistar un mateix personatge. William Finnegan, el redactor, descriu en quin context va fer l'entrevista al «gourmand i comunista democràtic» Vázquez Montalbán: «Vaig arribar-hi just després de dos equips de televisió, que van entrevistar Montalbán successivament en català i francès, i davant d'un tercer equip de televisió que —després de la nostra conversa— van entrevistar-lo en italià».

A grans trets, els periodistes es van emportar la idea generalitzada que estaven en un país organitzat i eficaç. Es pot afirmar, doncs, que va quedar arraconada o si més no, devaluada, la imatge de país identificada per referents tòpics com ara la paella, el sol, els toros, la pandereta i la improvisació, i es van incorporar altres referents positius com els de modernitat i disseny responsabilitat en el treball i la puntualitat.

També es van escampar per la premsa internacional idees referents als Jocs de Barcelona vinculades a valors com la seguretat, l'hospitalitat, la planificació o l'eficàcia. Es va elogiar la cultura de la participació, en hostatjar els visitants, en assistir massivament a les competicions, en la col·laboració desinteressada dels voluntaris olímpics. Va arribar també a través dels mitjans de comunicació el concepte d'universalisme i de fraternitat que propugnen els Jocs, expressat en el lema «Amics per sempre». A més, Barcelona'92 va donar la imatge que anteriors ciutats olímpiques no havien pogut donar, de ser hostes d'uns Jocs Olímpics universals, amb la presència de Rússia, de Cuba, de Sud-àfrica, de les dues Alemanyes juntes, i de tots els països que s'havien enfrontat, un any i mig abans, en un conflicte bèl·lic al Golf Pèrsic.

D'aquest complex entramat d'imatges, analitzarem cinc

temes centrals que, al nostre entendre, articulen la visió que han projectat de Barcelona'92 els periodistes internacionals:

- La ciutat seu: la imatge de Barcelona. Els Jocs com a motor de la renovació urbana.
- La identitat política i cultural de Catalunya.
- La seguretat: el perill terrorista.
- L'economia: els Jocs com a inversió.
- La cerimònia d'inauguració del Jocs.

A cada un d'aquests apartats s'ofereixen cites i referències d'articles que il·lustren de forma significativa el que va dir la premsa sobre cada un dels temes.

1. LA CIUTAT SEU: LA IMATGE DE BARCELONA

Els Jocs com a motor de la renovació urbana

Durant els anys previs a la celebració dels Jocs, un dels temes que va despertar un major interès en la premsa internacional va ser el procés de renovació urbana de Barcelona. Els articles específics dedicats a aquesta qüestió varen ser nombrosos. En efecte, no va passar de llarg als informadors la que havia estat qualificada pel seu alcalde «com la més important transformació en la història de Barcelona des de l'esfondrament de les muralles a finals del segle XIX».

En les informacions trobem sovint expressions que descriuen «l'autèntic renaixement» de la ciutat, la «metamorfosi» de Barcelona. El subtítol de *Libération* del 26 de juliol del 92 és força significatiu de la imatge que es volia transmetre: «La immensa pedrera ha parit una Barcelona-Janus, on el modern es tuteja amb l'antic. Teixit urbà i infraestructures viàries han sofert un impressionant *lifting* per preparar, més enllà dels Jocs, el futur de la ciutat». En el mateix sentit es pronunciava *The Wall Street Journal* que el 21 de juliol del 92 titulava: «A Barcelona els Jocs Olímpics han estat utilitzats com a motor de rejuveniment urbà». El diari *The Times* escrivia el dia 24 del mateix mes: «Barcelona, la capital de Catalunya, està celebrant un renaixement».

D'altra banda, aquesta imatge de renovació urbana és considerada com un èxit de la ciutat i els seus governants. Els Jocs varen ser interpretats com l'excusa per dur a terme una autèntica transformació de la ciutat i superar, així, un retard de més de 40 anys en relació a les principals ciutats europees. En aquest sentit *The Wall Street Journal* afirmava en l'article citat abans: «Els ambiciosos urbanistes de Barcelona han aprofitat l'ocasió oferta pels Jocs Olímpics com molt po-

ques ciutats ho han fet, potser com cap ciutat tornarà a fer-ho mai més». La idea recurrent de totes aquestes informacions era que el gran mèrit de Barcelona havia estat saber aprofitar els Jocs Olímpics no solament per construir alguns edificis emblemàtics i aïllats com succeí en altres seus olímpiques, sinó que s'havien aprofitat les «necessitats olímpiques» per realitzar una àmplia campanya de millora de la ciutat. En el mateix sentit, el setmanari *Newsweek* afirmava en un article del 18 de maig del 92: «Barcelona senzillament ja no és la que era —i això és degut a una planificació acurada».

Són molts els elogis que en aquest sentit va rebre la ciutat de Barcelona. Posem només alguns exemples: el diari *The Guardian* (16-7-92) afirma que «la Barcelona olímpica és potser l'únic gran esdeveniment en la història de la planificació des de la postguerra, a escala d'una ciutat»; *The European* (7-4-91) qualifica de «futurista» la reconstrucció de la ciutat; *The Washington Post* (25-4-92) diu que «la primera medalla dels Jocs Olímpics és una nova ciutat»; i, per acabar, el diari *The Guardian* (16-7-92) titula el seu article sense cap mena de dubtes: «Homenatge a la planificació catalana».

Els punts febles

La premsa internacional analitzada també es va fer ressò dels problemes que anaven sorgint entorn dels Jocs Olímpics i de la seva preparació. Destaquen en aquest sentit les informacions sobre les molèsties que les obres causaven als ciutadans durant els sis anys de preparatius, les preocupacions per un possible excessiu endeutament de la ciutat, les crítiques a algunes obres olímpiques i els conflictes polítics que impediien la realització d'alguns dels projectes (com la prolongació del Metro fins a la muntanya de Montjuïc, la connexió de les Rondes —sistema viari que circumda la ciutat— amb l'aeroport, o el pla de construcció de nous hotels).

Tractament a part volem donar a un dels aspectes negatius que més va preocupar als informadors i és el fet que Barcelona s'havia convertit en una de les ciutats més cares d'Europa. Així, per exemple, l'*Agence France Presse*, en una informació del 13 d'abril de 1992 destacava l'alça dels preus, que havien fet de Barcelona la ciutat més cara d'Espanya. Mentrestant, l'alcalde de Barcelona i el mateix COOB'92 demanaven als interessats moderació en el seu afany monetari. *The International Herald Tribune* indicava el 6 de novembre del 91 que els preus del sòl eren quatre vegades més cars que l'any 1986. El *The European* del 10 de juliol del 1992 fins i tot

indicava que els preus havien marcat un nou rècord a la ciutat olímpica. L'agència *Reuter* del 26 de juliol del 92 era del mateix parer, encara que el feia extensiu a la resta d'Espanya.

L'ambient de Barcelona

Igual que en anteriors cites olímpiques, en els dies previs a la cerimònia inaugural, els mitjans de comunicació centren la seva atenció en l'ambient que es respirava a la ciutat-seu. En el cas de Barcelona, segons *The International Herald Tribune* (24-7-92), aquest ambient pre-olímpic era per si sol tot un esdeveniment. La informació destaca l'atmosfera festiva de la ciutat que reflectia «l'orgull dels catalans de sentir-se el centre del món».

La premsa comentà àmpliament la participació apassionada dels ciutadans de Barcelona en la celebració dels Jocs: els carrers s'omplen tots els dies, tots els vespres, totes les nits. Frases com «uns Jocs humans, realitzats sense gegantismes inútils i en funció de la ciutat» (*La Repubblica*) proliferen el juliol i l'agost del 92 en la premsa internacional. L'ambient de la ciutat és, així doncs, especialment enaltit. Corine Lesnes, l'articulista d'opinió de *Le Monde* durant el període olímpic, va redactar diverses columnes on descriu sobretot el gran ambient que es vivia a la ciutat, l'excel·lent resposta dels ciutadans, les activitats nocturnes dels atletes i dels barcelonins, així com «la conquesta de Montjuïc».

Per la seva part, el popular diari *USA Today*, en un article publicat en plens Jocs, destaca l'ambient festiu i acollidor que viu la ciutat. El comentarista es mostra agradablement sorprès que les dones passegin soles o en grup pels carrers de la ciutat amb tota tranquil·litat durant qualsevol hora del dia o de la nit. Es diu també que «el carterisme és un art, però la violència és molt rara».

Aquesta atmosfera tan calorosa, amable i hospitalària va contribuir decididament, segons la premsa, a l'èxit dels Jocs. Algunes informacions, fins i tot, ens fa pensar que alguns responsables s'havien enamorat de la ciutat. Així ho posava de manifest, dos dies després de la clausura dels Jocs, George Vercey, del *New York Times*, quan escrivia: «El atletes no han tingut cap oportunitat. No importa que hagin saltat molt bé o que hagin corregut molt ràpid, no han pogut mai dominar aquests Jocs. Barcelona ha obtingut medalla d'or».

Un exemple significatiu del canvi d'opinió que varen experimentar alguns mitjans gràcies a l'èxit dels Jocs ens el proporciona *The Wall Street Journal*. Quan els periodistes Craig Forman, Lee Lescaze i Cartla Vitzhum van entrar al

despatx de l'alcalde Pasqual Maragall en la frenètica primavera del 1992, el primer que va fer l'alcalde va ser comentar-lo un article que feia dos anys havia signat Nicholas Bray, antic corresponent del seu diari a Madrid i que deia ni més ni menys: «Aquesta és la ciutat de les paradoxes. És un lloc de molts projectes espectaculars que, després d'anys d'esforços, es deixen inacabats o abandonats».(...) «Barcelona és desesperadament superpoblada. Els embussos de trànsit col·lapsen el passeig marítim entre el port i el centre de la ciutat. El seu barri Gòtic pintoresc és un niu de pobresa, prostitució i petit crim». L'estiu del 92, aquest diari de finances, considerat dels més influents del món, elogiava Barcelona —parlava de l'energia de la ciutat i de la seva eficàcia organitzativa— i va dedicar, com mai no ho havia fet, una pàgina diària a informar dels Jocs Olímpics.

2. LA QÜESTIÓ NACIONAL: LA IMATGE DE CATALUNYA

La contextualització polític-nacional de la ciutat seu

La premsa internacional va recollir àmpliament l'existència de dues tendències polític-culturals: aquelles que fan èmfasi en el paper de la ciutat com a representant de l'Estat espanyol i aquelles que emfasitzen el fet que Barcelona representa la cultura catalana.

Una política d'imatge que pretenia aconseguir que els Jocs s'interpretessin com un més dels esdeveniments de l'Espanya de 1992, juntament amb l'«Expo de Sevilla» i «Madrid capital cultural». És revelador d'aquesta interpretació el títol del reportatge que va publicar *Newsweek* el desembre de 1991: «The year of Spain», en el qual es feia referència als grans esdeveniments del 1992.

La primera tendència es posava de manifest en una altra política d'imatge que pretenia aconseguir que els periodistes reconeguessin Barcelona com la capital de Catalunya i Catalunya com un país amb la seva pròpia cultura, llengua i identitat. Menció expressa mereix la campanya publicitària duta a terme pel govern català (Generalitat de Catalunya) i que consistia en l'aparició, només una setmana abans dels Jocs, en els principals diaris internacionals, d'un anunci de dues pàgines de color en el qual, al costat d'un mapa d'Europa on es destacaven Catalunya i Barcelona, es podia llegir: «En quin país situaríeu aquest punt (Barcelona) en el mapa? A Catalunya, evidentment. Un país dins Espanya amb la seva pròpia cultura, llengua i identitat». Alguns titulars de la premsa internacional

recollien la filosofia d'aquesta campanya. Per exemple, l'article de *The New York Times* «Lloc on se celebren els Jocs Olímpics del 92? Doncs a Catalunya!», o el de *Time* «Benvinguts als Jocs Olímpics Catalans».

Aquesta campanya s'associa a diferents imatges sobre Catalunya a les pàgines de la premsa internacional. D'una banda, s'interpreta com la intenció del govern català d'afirmar Catalunya com un país i de superar la imatge regional (veure, entre d'altres, *Le Figaro* del 21-7-92 i *The International Herald Tribune* del 18-7-92). D'una altra, es posen de relleu les crítiques que rep aquesta campanya pel que es considera com una excessiva catalanització dels Jocs (veure *The Times* del 21-7-92 i del 25-7-92, o *Le Figaro* del 21-7-92). Per últim, es posa de manifest, en algunes informacions, el temor que aquesta campanya encoratgi les expressions nacionalistes més radicals («potser fins i tot terroristes» tal com ho expressa el diari *The Times*) que podrien boicotejar la celebració dels Jocs. La crida de l'alcalde de Barcelona i president del COOB'92, Pasqual Maragall, a la tolerància, i al respecte pels símbols comuns amb els altres pobles d'Espanya confirma, en certa manera, el temor d'un conflicte potencial, alhora que posa de relleu que existeixen diferents postures més o menys integradores (veure les informacions de *Reuter* del 18-7-92 i del 19-7-92).

Les aspiracions d'autogovern

L'anàlisi realitzada ens permet afirmar que, en general, Catalunya ha estat presentada com una comunitat amb aspiracions d'autogovern parcialment satisfetes, però amb greuges històrics que marquen una tensió contínua entre Catalunya i l'Estat (vegeu els articles de *The International Herald Tribune* del 6-11-91, *Libération* del 20-3-92 i *The European* del 9-4-92, entre d'altres).

Com a exemple d'aquestes tensions, es pot destacar les diferents interpretacions que va rebre per part de la premsa internacional la campanya desenvolupada pel Comitè Olímpic Català (COC) per aconseguir el seu reconeixement per part del COI. Algunes de les informacions que feien referència al COC, transmeten una imatge radical del nacionalisme català, i l'assimilen a les aspiracions independentistes de Catalunya. Així, per exemple l'agència de notícies Reuter publicava el 14-4-91: «La poderosa regió de Catalunya està perseguint la independència d'Espanya i el seu Comitè Olímpic està demanant el reconeixement del COI». Altres informacions destacaven que les aspiracions al reconeixement de la delegació olímpica catalana de forma separada de la delegació espanyola no

comporta pretensions independentistes. La mateixa agència de notícies afirmava dos mesos més tard: «Barcelona és la capital de la regió espanyola situada al Nord-Est, la qual vol integrar-se al moviment olímpic com un territori separat, bé que no persegueix la independència d'Espanya».

Malgrat les imprecisions i els diferents punts de vista sobre les autonomies, les nacionalitats i la descentralització, va ser general el reconeixement de l'existència d'una identitat política i cultural diferenciada de Catalunya dins de l'Estat espanyol. L'anunci publicat per la Generalitat va acabar convertint-se en un referent per interpretar la identitat de Catalunya.

Els partits nacionalistes

La premsa internacional va assenyalar també les diferències entre el nacionalisme minoritari de les aspiracions independentistes, representat per Esquerra Republicana de Catalunya (ERC), i el nacionalisme majoritari i moderat, sense aspiracions independentistes de l'Estat espanyol, representat per Jordi Pujol i la coalició que lidera, Convergència i Unió (CIU).

Les aspiracions d'autogovern de Catalunya eren interpretades com unes reivindicacions àmplies i difícils de satisfer pel govern espanyol. Es destacava, però, que a diferència del cas basc, les tensions a Catalunya es canalitzaven mitjançant partits polítics moderats. Aquesta imatge de moderació de la política catalana és una constant, fins i tot en els articles que analitzen la vinculació entre terrorisme, situació política i les possibles repercussions sobre els Jocs.

La premsa emfatitza el caràcter pacífic del nacionalisme català que reivindica les seves aspiracions separatistes sense recórrer a l'ús de la violència però de forma contundent. La negociació per a la utilització dels símbols catalans en les cerimònies i protocol olímpics es va presentar en les informacions com un pacte entre tres actors polítics: l'alcalde de Barcelona i president del COOB'92, el president de la Generalitat i els sectors nacionalistes més radicals (ERC, La Crida, COC). La signatura de l'acord, el juny de 1992 entre el «molt nacionalista» president del govern català, Jordi Pujol, i l'alcalde Pasqual Maragall «català, però socialista i per tant pròxim a l'executiu espanyol» (tal com els va definir l'*Agence France Presse*), per garantir la presència de la Senyera i dels Segadors als Jocs, es considera com una autèntica victòria de Jordi Pujol (veure per exemple els articles de l'*Agence France Presse* del 5-7-92, de *The International Herald Tribune* del 18-7-92 i de *Libération* del 24-7-92).

Durant el recorregut de la torxa olímpica per Barcelona, la premsa internacional es va fer ressò de l'extraordinària presència de banderes catalanes tant als balcons com al carrer. Els informadors internacionals es varen veure sorpresos per l'enorme presència de senyeres, i convertiren en notícia els qui portaven samarretes amb l'eslògan «Freedom for Catalonia» o amb la paraula «independència».

Citem com a exemple el que descrivia el diari francès *Libération* (27-7-92): «i per tot arreu hi ha banderes sang i or, i eslògans independetistes amb l'inevitable *Freedom for Catalonia*». Altres informacions destaquen l'absència total de banderes espanyoles, com les publicades per l'*Agence France Presse* (5-7-92), *Reuter* (25-7-92) o el diari *The Times* (25-7-92). *Il Corriere della Sera* (26-7-92), de forma més aviat dramàtica, feia la següent explicació dels fets: «I en aquests dies olímpics és la bandera catalana i no l'espanyola la que oneja al vent o penja dels balcons de totes les cases. *Freedom for Catalonia* crida la gent pel carrer mostrant cartells preestampats i premeditats. Llibertat per a Catalunya, a la cara del Rei».

La profusió de banderes quatribarrades va ser considerada, per alguns mitjans, com l'orgullós desig autonomista de la societat civil catalana. En aquest sentit, l'agència *Associated Press* publicava el dia abans de la inauguració dels Jocs: «Tot Catalunya està utilitzant aquestes dues setmanes d'atenció excepcional per proclamar la seva identitat nacional i llengua, suprimides des de Madrid durant el règim dictatorial del general Francisco Franco».

La imatge global de Catalunya a les informacions analitzades és, en síntesi, la d'una realitat social diferenciada de la resta de comunitats d'Espanya i d'Europa, i amb un fort desig de fer notar aquestes diferències aprofitant la repercussió internacional dels Jocs Olímpics. Alhora Catalunya era presentada com una cultura que havia sabut recuperar-se ràpidament de la repressió franquista.

Es ressalta essencialment la identitat lingüística i la cooficialitat a Catalunya de les llengües catalana i castellana. La forta presència de la llengua catalana, tant en la vida oficial com quotidiana, explica, segons bona part dels articles, la facilitat per aconseguir que el COI acceptés el català com una de les quatre llengües oficials dels Jocs.

Són destacables els articles publicats per *The New York Times* (19-4-91): «El català es parla amb orgull aquí. Ho sents Madrid?», *The International Herald Tribune* (18-7-92): «Barce-

lona: l'hora de Catalunya en l'escenari mundial», i *Libération*: «Parla espanyol? No, castellà!»

La presència dels símbols catalans (llengua, himne, senyera) durant la celebració dels Jocs va ser considerada per algunes informacions com una concessió històrica i sense precedents del Comitè Olímpic Internacional i com el reconeixement del moviment olímpic del fet diferencial català (veure per exemple *The Times* (21-7-92) o *Libération* (27-7-92).

Altres informacions asseguren que la raó fonamental d'aquestes concessions estava en el fet que el President del COI, J.A.Samaranch, fos català i barceloní. En el fons el que la premsa internacional posava de manifest era el fet del reconeixement oficial, en major o menor grau, de l'existència d'un fet diferencial en el si d'un Estat plurinacional.

La idiosincràsia catalana

Es poden trobar informacions que posen de manifest una suposada mentalitat catalana específica. L'agència de notícies *Reuter* assenyalava alguns estereotips: «els catalans tenen algunes qualitats que podem qualificar com de nord-europees: van d'hora al llit, són molt treballadors i menys frívols amb els diners». En la mateixa línia, el diari *The Times* (21-7-92) descrivia Catalunya com una de les més *hard-working* regions d'Europa, i els catalans com els *businessmen* d'Espanya.

Una visió menys amable de la idiosincràcia dels catalans és la que mostraven el setmanari *Newsweek* (18-05-92) o el diari francès *Le Figaro* (19-07-92). *Newsweek* descriu els catalans com coneguts pels seus aires de superioritat i pel seu notable chauvisnisme. Explica que «estan impacients per promoure Barcelona com a capital internacional, i que alhora insisteixen a utilitzar el català, un determinat dialecte, a les escoles públiques, en els documents oficials i com una de les quatre llengües oficials dels Jocs». *Le Figaro* no és gaire més dolç en la seva descripció: «eterns insatsifets, es coronen amb llorers. Allà on van, van a proclamar les seves excel·lències». «Són una mica carregosos», explicava un diplomàtic al corresponsal de *Le Figaro*, «però també terriblement eficaços».

3. LA SEGURETAT: EL PERILL TERRORISTA

Un any abans dels Jocs, uns dels principals temes d'interès informatiu a la premsa internacional eren la seguretat dels Jocs i el risc d'atemptats terroristes. Les notícies sobre

grups armats —especialment sobre ETA— es relacionaven directament amb els Jocs Olímpics llançant interrogants sobre la seva seguretat i, alhora, donant lloc a informacions sobre l'entorn històric i polític de Catalunya.

Els principals esdeveniments que van protagonitzar l'interès de la premsa i les agències de notícies van ser:

— La sèrie de bombes col·locades pel grup terrorista basc ETA a finals del mes de maig de 1991 a diverses ciutats (Roma, Alacant, Màlaga).

— L'atemptat perpetrat per ETA al quarter de la Guàrdia Civil a la subseu olímpica de Vic i la posterior captura dels autors de l'acte terrorista, autoanomenats «comando Barcelona».

— La autodissolució del grup terrorista català «Terra Lliure» i la integració dels seus membres en el partit polític Esquerra Republicana de Catalunya.

Del conjunt d'informacions analitzades es deriva una realitat complexa articulada al voltant de quatre referents: Espanya, Catalunya, Barcelona i els Jocs Olímpics.

Espanya, a través de la seva estructura administrativa (govern, policia), s'identifica amb el *referent d'autoritat i poder*, encarregat de fer front a l'ofensiva terrorista i de vetllar per la seguretat dels Jocs.

Barcelona apareix com el *referent geogràfic principal* sobre el qual centra o es pot centrar l'ofensiva terrorista. D'aquesta manera es converteix en *referent-objecte*. Les notícies sobre atemptats terroristes es van relacionar, d'una manera o d'una altra, amb Barcelona. Per exemple, indicant la distància que separa la ciutat objecte d'un atemptat, sigui Vic, Alacant o Màlaga, de Barcelona.

Catalunya es presenta com a *referència geogràfica secundària*, molt més difuminada que Barcelona, però submergida en una realitat política (Espanya) de la qual forma part. Catalunya és, diuen les informacions, un territori on els seus habitants s'indignen davant l'actuació terrorista, però també és el territori on s'han de celebrar els Jocs Olímpics. També cal fer constar que conforme avançava el procés de preparació dels Jocs, fruit del contacte directe dels periodistes amb la realitat social i política espanyola, Catalunya acaba prenent força com a referent tan o més important que Espanya. El punt culminant d'aquest procés arriba amb la cerimònia d'obertura dels Jocs.

Finalment, els Jocs Olímpics actuen com a *referent temporal*, establint relacions del tipus «a pocs mesos de la celebració del Jocs Olímpics...»; però sobretot, com a gran caixa de ressonància, d'impacte mundial, pel que podrien significar pels terroristes com a objectiu propagandístic.

Són il·lustratives, sobre el tractament d'aquests referents, les notícies aparegudes el 30 i el 31 de maig de 1991, amb motiu de l'atemptat d'ETA a Vic, als diaris *Le Figaro*, *Le Monde*, *Il Corriere della Sera*, *La Repubblica* i les informacions elaborades per les agències *Associated Press*, *Reuter* i *France Presse*.

L'evolució positiva dels conflictes polítics que podien influir en el desencadenament d'accions violentes i la neutralització dels grups terroristes per la intensa acció policial, va fer que finalment la seguretat fos un dels aspectes més ben valorats per la premsa internacional. Es poden citar com a exemples les informacions publicades a *Le Monde* (10-7-91), *Reuter* (17-7-92), *The International Herald Tribune* (24-7-92), *Libération* (24-7-92), *The Daily Telegraph* (25-7-92), *Time* (27-7-92).

4. L'ECONOMIA: ELS JOCS COM A INVERSIÓ

La premsa internacional va reconèixer que els Jocs Olímpics havien representat l'oportunitat d'or per a potenciar i millorar les infraestructures econòmiques. La premsa va destacar que les inversions amb motiu dels Jocs no s'havien centrat exclusivament a la ciutat de Barcelona, sinó que s'havien distribuït entre les subseus que van acollir diferents proves olímpiques.

D'altra banda, és interessant ressaltar que és precisament a les informacions sobre economia, on els Jocs són considerats com un més dels esdeveniments del 92, juntament amb l'Exposició Universal de Sevilla, la capitalitat cultural de Madrid i la celebració del V Centenari, que es celebraven a Espanya i que havien de servir com a motor del desenvolupament de l'economia espanyola i com una posta a punt del país davant els reptes econòmics de la unificació europea (veure *The Wall Street Journal* (24-6-91), *The New York Times* (1-6-91), *The Sunday Times Magazine* (10-11-91), per exemple).

Els Jocs com a trampolí internacional de Barcelona

L'enorme esforç realitzat per Barcelona posa de manifest la seva ambició d'esdevenir centre cultural i comercial de la regió mediterrània i una de les principals ciutats d'Europa. Sobre això *The Times* escriu: «La ciutat està ressorgint dels anys de repressió franquista per esdevenir un dels principals centres d'Europa».

En efecte, Barcelona és presentada com el centre d'una important àrea metropolitana de 4 milions d'habitants i capital d'una de les regions més potents d'Europa: «La capital de Catalunya es veu a si mateixa com un centre de poder industrial dins el conjunt espanyol i com una força emergent d'Europa», explica l'agència de notícies *Reuter* (11-7-91). Per *The Wall Street Journal* (21-7-92), «els Jocs Olímpics no sols han alterat el cos de la ciutat sinó també la seva ment» i ara Barcelona se sent amb la força suficient per competir amb les principals ciutats europees.

En conjunt, les informacions transmeten el dinamisme i l'energia de la ciutat que, d'acord amb algunes informacions, busca contínuament nous projectes sobre els quals projectar-se. «Barcelona és insaciable» afirma el diari francès *Le Figaro* (19-7-92).

Catalunya: una imatge de potència econòmica

Les informacions, reportatges i articles apareguts a la premsa internacional durant el període que estem analitzant transmeten una imatge de Catalunya que emfasitzava la seva riquesa econòmica i industrial. En línies generals, aquesta imatge es fonamenta al voltant de quatre eixos de desenvolupament: la indústria, el turisme, les operacions financeres i les inversions tant de capital estranger com espanyol.

El diari *Le Figaro* de 7 de juny del 91 la descriu com «un dels quatre motors del Vell Continent». L'*International Herald Tribune* del 6 de novembre de 1991 la presenta com un dels més importants mercats financers d'Europa. El *The Wall Street Journal* del 6 d'agost del 92 remarca que Catalunya és una regió amb un creixement econòmic espectacular. El *Time* del 27 de juliol del 92 diu que Barcelona ha estat des de sempre un lloc industrial i que «els catalans són productors abans que somiadors».

5. LA CERIMÒNIA D'INAUGURACIÓ.

UN GRAN APARADOR MULTICULTURAL

La majoria de les informacions aparegudes amb motiu de la cerimònia d'obertura incideixen probablement més que mai en el fet diferencial català. La interpretació de l'himne de Catalunya, la presència de la bandera catalana, la referència a Lluís Companys, president de la Generalitat afusellat per Franco, per part de l'alcalde Pasqual Maragall, i d'altres símbols que hi apareixen són un bon material perquè els perio-

distes s'endinsin a explicar la realitat de Catalunya a partir de la cerimònia.

També va destacar-se de forma majoritària el fet que la cerimònia trencava amb el concepte que es tenia tradicionalment d'aquests espectacles i introduïa una nova dimensió, que conjuminava simbolisme i modernitat, superant qualsevol altra cerimònia d'obertura anterior. La idea que la cerimònia recuperava l'esperit mediterrani dels Jocs Olímpics va ser un altre dels temes recurrents. En aquest sentit es poden citar els articles de *The New York Times* (26-7-92), *The Sunday Times* (26-7-92), *The Times* (27-7-92), *Libération* (27-7-92), *Time* (3-8-92).

L'originalitat és molt ben rebuda, tot i que en més d'un país es va posar de manifest la dificultat en la interpretació de les escenes. Diuen que la simbologia per a alguns va ser excessiva i va suposar una certa confusió per a alguns mitjans de comunicació. Algun fragment, efectivament, va topar amb la mentalitat de més d'una cultura.

Segons *USA Today*, «la cerimònia va ser impressionant. I molt seriosa, res de barrila, res de música lleugera.» En un altre paràgraf també manifesta que «comparar aquesta cerimònia amb la de Los Angeles és com comparar el mite d'Hèrcules amb el de Mickey Mouse. Quin dels dos té més força?». Per altra part, el corresponsal permanent a Barcelona del gran diari japonès *Asahi Shimbun*, Chihiro Ito, escrivia: «L'òpera va ser la millor del món i l'escenari semblava el Liceu. Els focs artificials van ser fastuosos».

Però no tot varen ser elogis. Alguns mitjans, sobretot els francesos i els italians, critiquen obertament alguns aspectes de la cerimònia. La pràctica totalitat de diaris francesos subratllen el fet que el president de la República francesa tan sols havia destacat a la sortida que li havien agradat els cants. Alguns fragments que hem extret són prou eloqüents: «Un desengany», deia l'esportiu *L'Équipe*, «massa clixés espanyols», insistia el mateix rotatiu, mentre que *Le Figaro* gaudia amb atributs com «absurda... avorrida... un gran fracàs». Jerome Bureau, de *L'Équipe Magazine*, afirmava que «va ser una cerimònia decepcionant. No hi havia emoció. L'espectacle tenia massa música clàssica i massa clixé espanyol, com les sevillanes. El número del barco era molt superficial, no entrava a fons en les coses, i tota la cerimònia estava massa enfocada cap a la televisió. Jo esperava més». El seu col·lega Jean Louis Pierrat, de *Libération*, aporta una de les claus per entendre el perquè de les valoracions crítiques de la premsa francesa: «Hi havia molt bones idees —coses com el mar— i idees superbes, com la de la fletxa. Però global-

ment parlant, hi faltava emoció. És difícil comparar-ho amb Albertville, perquè allò era tan innovador que sempre hi haurà un abans i un després d'Albertville».

Aquesta actitud de la premsa francesa va provocar un comentari del diari londinenc *The Times* en el qual deia entre d'altres coses: «Altres podrien passar per alt la insolència francesa, però no Barcelona, que té les seves antenes exquisidament desplegades cap a la imatge que envia al món. El ridícul francès és un cop que fereix doblement, perquè a Catalunya li agrada descriure's a si mateixa més propera a França que al barroc i emocional poder de Madrid».

Alguns diaris italians —potser per un efecte de proximitat cultural— també es varen manifestar crítics en relació a la cerimònia. Més d'un va remarcar que l'arquer havia errat el tret perquè la fletxa portadora de la flama olímpica no havia entrat realment a dins del pebeter, cosa que van haver de corregir en l'edició del dia següent. Per a *La Repubblica*: «La fletxa va anar a parar molt més enllà de l'objectiu, però el pebeter es va encendre igualment». Resulta obvi que subratllar amb cínica puntualitat l'error de Rebollo relega a un segon pla el valor simbòlic que els creadors de la cerimònia de Barcelona havien volgut donar: confiar a un atleta paraplègic el gest-símbol de l'esport mundial. Uns paràgrafs més enllà, el mateix rotatiu diu que «en els darrers assaigs, havia fallat l'objectiu en dues ocasions». Pel que fa a la cerimònia en general, hem trobat comentaris no precisament elogiosos en la premsa italiana: «cerimònia kitsch», deia a la portada *Il Corriere della Sera*; «la cerimònia ha estat esplèndida, però a mesura que avançava ens ha semblat cada cop més estranya a l'esport», afirmava *La Stampa*.

The Financial Times qualificà la cerimònia d'«extravagant». *The International Herald Tribune* valorà la cerimònia com un espectacle «multicolor i confús». «Sovint bonica, de tant en tant magnífica i llargament incomprensible... Seriosament, la primera hora de la cerimònia inaugural, de què anava?», comença l'article, de caràcter d'opinió, que signa Tony Kornheiser. Tot i així el periodista reconeix que la cerimònia va ser espectacular, però finalment descobreix les seves preferències: «els organitzadors van perdre l'oportunitat de presentar algunes escenes espanyoles més enllà dels balladors de flamenc. Per exemple, no hi va haver corrida de toros».

La cerimònia d'obertura dels Jocs Olímpics representa la culminació del procés seguit per la premsa internacional d'incorporar Catalunya com a marc de referència cultural i polític de Barcelona'92. El 26 de juliol *The New York Times* obre el suplement d'esports amb el següent titular: «La ce-

rimònia d'obertura olímpica és la celebració d'una regió» (...) «Els Jocs encenen el foc d'una ciutat i de la seva regió». *The Times* publicava el 27 de juliol «Catalunya obre la seva ànima al món». *Il Corriere della Sera* titulava el 26 de juliol «Barcelona a Catalunya, capital del regne de la TV».

Finalment, la multiculturalitat va ser associada al valor d'universalitat. *The New York Times* qualificava la cerimònia d'«acurada barreja de cultura catalana i espanyola». En la mateixa línia, *Time* deia el 3 d'agost que la cerimònia aportava una «perspectiva quadrilingüe en un futur multicultural». *Le Monde* insistia el 27 de juliol en la idea que la cerimònia havia estat un èxit de l'internacionalisme. *Il Corriere della Sera*, recordant també els quatre intents frustrats de Barcelona per ser seu olímpica, escriu el 26 de juliol: «la Història ha demanat perdó pel retard, regalant (a Barcelona) els primers Jocs Olímpics sense odi entre americans i russos, els Jocs amb Nelson Mandela com a espectador i els atletes negres amb Sud-àfrica, amb centenars de campions de l'Est europeu passejant per La Rambla sense espies ni comissaris polítics al costat, amb Alemanya unida i sense gaire dopatge».

DISSENY

DISSENY, LOGOTIP I MASCOTA EN LA PROMOCIÓ I IDENTITAT DE BARCELONA'92¹

MIQUEL DE MORAGAS I SPÀ²

A mitjan dels anys cinquanta, per influència familiar, vaig tenir l'oportunitat de viure els inicis de l'activitat renovadora del disseny a Barcelona. Quaranta anys més tard no pot deixar de sorprendre'm que aquell moviment, que jo havia viscut com un fet excepcional i incipient, hagi arribat a ser un dels principals elements caracteritzadors de la nostra identitat cultural i de la nostra imatge internacional.

Des de les primeres exposicions dels anys cinquanta del grup «R» —grup avantguardista de disseny i d'arquitectura de Barcelona— fins als actuals titulars i comentaris de la premsa internacional, hi ha un llarg camí ple de dimensions socials i culturals.

Els historiadors de la nostra cultura de «masses» o «quotidiana» podran descobrir l'arrel del fenomen «Barcelona-disseny» en els moviments d'avantguarda artística del modernisme (de fet, almenys internacionalment, Gaudí apareix com una causa viva de la creativitat del disseny català actual) o en les necessitats successives de modernització, diferenciadores del tancament o de l'endarreriment cultural peninsular.

Entre aquestes causes, que hauran d'analitzar-se de forma més detinguda, voldria singularitzar-ne una que em sembla especialment rellevant: la força creativa del disseny que triomfa l'any 1992 no és, finalment, sinó el resultat del llarg període de resistència cultural al franquisme.

L'arquitecte Oriol Bohigas, en el seu llibre *Dit i Fet*,³ recorda com els membres del Grup «R», l'any 1954, van haver de «convèncer un grup d'industrials i productors [...] per intro-

1. Una versió més àmplia del que es tracta en aquest article pot trobar-se en el llibre de l'autor *Los Juegos de la Comunicación. Las múltiples dimensiones comunicativas de los Juegos Olímpicos*, FUNDESCO, Madrid, 1992.

2. Catedràtic de Teoria de la Comunicació a la Universitat Autònoma de Barcelona. Director del Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport de la Universitat Autònoma de Barcelona. Autor de *Semiótica y Comunicación* (1976); *Teorías de la Comunicación* (1982); *Sociología de la Comunicación de Masas* (1984); *Espais de Comunicació* (1988); *Los juegos de la Comunicación* (1992), *Decentralization in the global era* (1995), *Television in the Olympics* (1995).

3. Oriol Bohigas, *Dit i Fet*, Edicions 62, Barcelona, 1992.

duir a les seves exposicions un primer repertori de disseny industrial quan tot just hom començava a parlar d'aquesta activitat, que després ha pres tanta volada». En el mateix volum, Bohigas es refereix a la resposta donada per l'arquitecte anglès *mister* Pevsner a un periodista barceloní durant una de les seves visites a Barcelona els anys cinquanta. El que menys li agradava de Barcelona —comentava Pevsner— era el que hi havia a nivell dels ulls: els aparadors, els rètols, la propaganda, les bústies, els bancs, etc.

Bohigas recorda que en aquella època a Barcelona «no hi havia grafistes, ni muntadors d'aparadors, ni dissenyadors, ni modistes, ni decoradors que no fossin subproductes desprofessionalitzats per a una indústria i, àdhuc, per a una artesania de pa sucat amb oli».

L'arquitecte *mister* Pevsner, en canvi, havia estat assessor de la senyalització del metro de Londres. Era l'exemple del contrast entre dos mons, polítics i culturals.

El disseny a Barcelona era encara un llenguatge de minories, una qüestió de resistència, una reivindicació democràtica. Per això a les famílies d'aquells pioners tot havia de ser «modern», en dèiem «R», fins i tot les estampes i els documents més familiars, a contracorrent del que ofería el mercat i proposava l'opinió majoritària i dominadora.

L'aposta pel disseny havia constituït una de les idees força de l'antifranquisme possible, ja que es tractava d'idees expressables en un sistema simbòlic no lingüístic.

Els Jocs varen constituir una magnífica oportunitat d'expressió i de comunicació, i no solament per crear missatges diversos, sinó per fer-ho davant de la certesa d'una audiència mundial incomparable.

Finalment, l'arquitecte anglès *mister* Pevsner no tenia pas tota la raó; hi havia una cosa encara més lletja que la que es mostrava a l'alçada de la vista anant pel carrer: la censura generalitzada en tots els àmbits de la cultura i de la comunicació a Espanya.

El disseny constituïa una possibilitat d'expressar-se de manera desafiant i inconformista. No pot estranyar-nos, doncs, que a diferència del que podia passar a París, Milà o Londres, els primers «semiòtics» barcelonins fossin arquitectes, dissenyadors i crítics d'art.

Vist al cap de tants anys, quan la premsa mundial parla de la «Barcelona del disseny», crec que podem interpretar aquest fenomen com el fruit de la recuperació històrica d'uns valors culturals i artístics ofegats durant la dictadura i recuperats amb la democràcia..

Ja acabada la dictadura, tot aquell potencial cultural va

trobar-se amb una possibilitat insospitada: la de poder ser portat a la pràctica amb el suport de la iniciativa pública i davant de l'atenció mundial.

Des de l'anàlisi cultural, també sembla cert allò que Isidre Molas ha dit de les raons polítiques de la candidatura de Barcelona per als Jocs Olímpics, que es tractava de «la necessitat de plantejar un projecte de futur (...) de mirar endavant» (Molas, 1991:3).

Els Jocs, en aquest context, no solament eren una magnífica oportunitat per dur a terme els projectes, sinó, a més, per a fer-ho davant d'una audiència qualificada. El disseny facilitava així l'argument d'una gran representació sobre la capacitat de «Barcelona» per combinar la creativitat amb la competència industrial i professional, justament allò que era indispensable per a situar-se en el nou mapa competitiu de l'Europa moderna.

1. DISSENYAR ELS JOCS I DISSENYAR GRÀCIES ALS JOCS

En termes econòmics, però també en termes de disseny, els Jocs Olímpics impliquen, almenys, dos tipus diferents d'intervencions: unes relacionades directament amb la seva organització, que són del tot necessàries; i unes altres que afavoreixen una organització millor, encara que no en formin part directament.

Les unes i les altres havien de determinar una multiplicitat d'accions de disseny. Entre les primeres, per exemple, podem considerar el disseny de la torxa olímpica o del símbol de Barcelona'92; entre les segones, la construcció de l'aeroport o de la Vila Olímpica, o el disseny de nous artefactes d'enllumenat públic.

A aquestes accions de disseny industrial se li hauria d'afegir una extraordinària activitat de disseny gràfic relacionat amb la gradiosa activitat promocional i comunicativa pròpia dels Jocs Olímpics moderns.

2. EL DISSENY DELS SÍMBOLS: EL SEU VALOR CULTURAL I DE MERCAT

En interpretar el fenomen del disseny a «Barcelona'92», no haurem d'oblidar que el moviment olímpic ha vist incrementar la importància del disseny gràfic com a conseqüència de la gran incidència assolida pels processos de comercialització dels Jocs.

El punt de partida de tota aquesta simbologia olímpica es

troba en els símbols del Comitè Olímpic Internacional (COI) que són, per extensió, els símbols d'identitat del moviment olímpic internacional: bandera olímpica, anelles, representació de la torxa, eslògan i himne.

Però la Carta Olímpica de 1991 ja defineix les cinc anelles, base de la imatge olímpica, com un símbol bàsicament gràfic: «cinc anelles olímpiques, utilitzades totes soles, amb un o amb diversos colors»; «el conjunt forma aproximadament un trapezi regular en què la base més petita és la base inferior»; «el símbol olímpic representa la unió dels cinc continents i la trobada de tots els atletes del món als Jocs Olímpics» (capítol I, norma 12).

Aquestes anelles, ja normativitzades d'acord amb les exigències de les tècniques de disseny d'un manual de normes, han fet una gran fortuna, i són en l'actualitat un dels símbols universalment més reconeguts i valorats gràficament i culturalment.

Des de les anelles es genera tota una diversitat de formes de «representació» institucional i corporativa. Les anelles es reserven per a fer referències genèriques al moviment olímpic o al COI, però aquestes mateixes anelles es poden associar amb altres símbols per tal de representar un nou i important referent: el de la ciutat Olímpica, el de la seu organitzadora dels Jocs Olímpics a cada nova Olimpíada.

Símbol de la seu o logotip

Els canvis en la visualització de les imatges corporatives, però també la importància econòmica de les aplicacions d'aquestes imatges, han fet que en l'actualitat ja no es pugui concebre l'organització d'una Olimpíada sense el concurs d'un signe d'identificació propi i personalitzat.

De fet, una de les primeres actuacions de les candidatures olímpiques és l'aprovació i presentació als mitjans de comunicació del disseny del seu «logotip». Disposar de «logotip» equival a disposar d'identitat pública, fins i tot, en molts casos, semantitzant quelcom que amb prou feines existeix i no té contingut institucional.

Els símbols específics de cada nova seu organitzadora dels Jocs tenen dos components principals:

- El símbol de la seu o logotip.
- La mascota.

El «símbol de la seu» actua com a element matriu del conjunt de la identitat «corporativa» dels Jocs. La qualitat i la singularitat del seu disseny constitueixen, a més, una primera raó per a la seva comercialització posterior.



Els símbols i els pictogrames d'esports dissenyats per J. M. Trias i les mascotes creades per Mariscal. Els mateixos criteris gràfics es van aplicar als Jocs Olímpics i als Jocs Paralímpics de Barcelona '92.

Les seves bases estilístiques, les formes i els colors havien de representar el punt de partida per al desenvolupament posterior de tot un conjunt d'intervencions en els terrenys de la senyalització, el *look*, la papereria, els cartells, les identifications, la publicitat, etc., que havien de configurar tota la imatge dels Jocs.

Aquesta importància dels símbols de la seu dins dels processos identificatius dels Jocs Olímpics es posa de manifest en l'estudi de l'evolució històrica dels cartells olímpics.

El primer «símbol de la seu» de caràcter corporatiu pròpiament dit en la història dels Jocs Olímpics va ser el símbol de Tòquio'64, obra de Yusaku Kamekura; el símbol de Tòquio, que connota la bandera japonesa, s'aplica a múltiples suports i, per primera vegada, a les «insígnies», que avui denominem *pins*.

El símbol de la seu de Mèxic'68, idea de Pedro Ramírez Vázquez, continuà aquesta tradició. Però la seva imatge ja no es limita a il·lustrar les publicacions i els cartells, sinó que també s'aplica a d'altres elements de decoració i d'ambientació.

Per primera vegada ens trobem davant d'un programa integral «d'identitat olímpica» que s'aplica sistemàticament en el disseny d'objectes tan diversos com la decoració dels edificis, la senyalització, el vestuari, els cotxes oficials, o la tipografia dels avisos i de les informacions.

El programa de disseny d'imatge realitzat per Otl Aicher, director de la Hochschule für Gestaltung a Ulm, per als Jocs de Munic'72, constitueix un exemple excepcional que encara avui és estudiat a les escoles especialitzades.

L'encàrrec fet a Otl Aicher consistia en la creació d'una concepció homogènia però variada d'una imatge de marca visual adreçada a tots els visitans, aplicable a tots els suports (papereria, *dossiers*, *look*, vestuari, pòsters, *souvenirs*, etc.) i a tots els continguts necessaris per a l'organització.

Aquesta tradició, amb més o menys fortuna, ha seguit el camí de Montreal'76, Moscou'80, Los Angeles'84, Seül'88, fins arribar als Jocs de Barcelona'92.

El símbol de la seu de Barcelona'92, obra de Josep Maria Trias, que va anar precedit d'una llarga i important vida del símbol de la «candidatura», obra del dissenyador América Sánchez, havia de complir tres principals funcions comunicatives: una de caràcter cultural, proposant per a Barcelona una identitat i una línia estètica determinades; una altra de caràcter identificador i referencial, ja que permet la unificació dels múltiples missatges i elements propis de l'organització dels Jocs; i finalment, una tercera funció que no podem menystenir: la de permetre el gran procés comer-

cial que avui significa la venda de drets de la imatge olímpica.

El disseny de Josep Maria Trias, com ha estat reconegut pel mateix autor (Trias, 1992), assumeix les connotacions pròpies de la cultura mediterrània, reconegudes universalment per mitjà de la pintura, singularment de Miró.

El símbol de Barcelona'92 aporta a la història del grafisme olímpic la utilització del traçat manual i la representació de la figura humana. Aquesta mobilitat i aquest antropomorfisme possibiliten el disseny de tots els pictogrames del sistema de senyalització olímpica, i simultàniament, són una forma adequada d'expressió dels ideals d'humanisme que es proposa l'olimpisme.

El símbol de Josep Maria Trias va ser elegit per mitjà d'un concurs restringit entre les propostes presentades per un total de sis dissenyadors gràfics de prestigi: América Sánchez, Cruz Novillo, Rolando, Satué, Trias i Zimmermann, (Caparrós, Capella, Palacios, 1988).

Amb aquesta elecció es resolia, d'una manera més que afortunada, un dels principals reptes culturals de Barcelona'92: el de presentar-se al món com a ciutat de disseny, creativa, d'acord amb la seva tradició humanista i amb el seu prestigi de ciutat bressol de l'art d'avantguarda. El símbol de Josep Maria Trias farà història, i no únicament en el disseny aplicat als Jocs Olímpics, sinó en la mateixa història del disseny gràfic internacional.

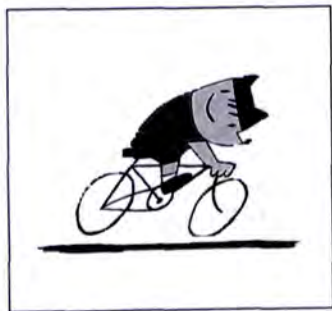
El Cobi, una mascota comercial i avantguardista

A la mascota, com al símbol de la seu, se li demanen diferents funcions de comunicació: ha de representar un projecte cultural i, al mateix temps, ha de ser rendible i comercial.

Un alt executiu de l'àrea de màrqueting del COI em confessava que el Cobi havia estat la millor mascota de la història olímpica; el seu valor cultural, lògicament, va constituir un objecte obert i de polèmica, mentre que la seva acceptació popular va anar creixent amb el pas del temps i a mesura que es coneixien les seves múltiples «personalitats» i aplicacions.

El disseny del Cobi va tenir, però, un valor ja indiscutible: ser un disseny de qualitat i avantguardista, en clara ruptura amb el conformisme acrític de la cultura comercial fins ara habitual en el món de l'esponsorització esportiva i olímpica.

La mascota i el símbol tenen un objectiu o referent comú: la identificació dels Jocs de cada Olimpíada. Però per a fer-ho utilitzen recursos semiòtics ben diferenciats: a la mascota, de caràcter personalitzat, o si voleu «animalitzat», li cor-



Dues mostres del Cobi «esportista».

responen les funcions de facilitar processos d'identificació i la transmissió de missatges festius, euforizants, subjectius. Al símbol de la seu li corresponen les funcions de representació institucional i la de transmissió de valors culturals més institucionals, històrics i culturals.

La mascota s'adapta més fàcilment als gustos i usos populars. En mans dels seus posseïdors pot convertir-se en un «tu» personalitzat que, en conseqüència, permet el diàleg imaginari, la broma, el joc. La mascota és un «ninot», que els nens poden acariciar, emportar-se al llit; és un ésser «viu» que permet la creació de múltiples històries, identificacions, i fer-se present en múltiples accions o en múltiples escenaris.

Per tot això la mascota implica una gran complexitat de disseny. A partir d'un concepte i d'una imatge bàsica que defineixen les seves línies pertinents, s'han de desenvolupar tota una sèrie d'aplicacions, de dissenys gràfics i de dissenys industrials, que comporten superfícies planes i superfícies tridimensionals. La mascota és, més que cap altre símbol, un gràfic i un objecte de múltiples formes i adaptacions.

Els antecessors del Cobi varen ser Waldi a Munic'72, Amik a Montreal'76, Misha a Moscou'80, Sam a Los Angeles'84, i Ho-dori a Seül'88, però el disseny de Xavier Marniscal per a Barcelona'92 trenca amb molts dels esquemes establerts; per exemple, amb la tradició de la representació figurada dels animals en les mascotes olímpiques. Cobi representa de forma ambigua, un «personatge» difícilment descriptible, però amb connotacions de gos i cos de ninot.

El Cobi, no sense polèmica, va ser el resultat d'un primer consens en la producció simbòlica dels Jocs de Barcelona. Va ser seleccionat pel mateix jurat que va escollir el símbol de Barcelona'92, en un concurs restringit en el qual varen

participar artistes importants: Amat, Beaumont, Capdevila, Mariscal, Peret i Petit.

Entre les alternatives al «Cobi» hi havia diversos animals (gossos, dracs, conills, gambes, granotes, etc.) una proposta vegetal, que consistia en cinc tomàquets, i una figura personalitzada del sol: «Sol Olo», dissenyada per Peret, que va assolir el segon premi del concurs.

El jurat i les persones implicades en l'organització dels Jocs i, de manera més extensa, els líders d'opinió culturals, consideraven que els símbols de Barcelona havien de ser una primera demostració de la qualitat del disseny d'aquesta ciutat, i per qualitat de disseny s'entenia, com a mínim, la capacitat d'aplicar formes avantguardistes als productes de consum popular de masses.

La mascota de Barcelona no podia ser una mascota a l'estil dels ninots de Walt Disney. Tampoc no podia ser una reproducció analògica del gos de raça més popular de Catalunya (el gos d'atura).

El Cobi naixia de la cultura barcelonina i de la influència de l'art modern d'avantguarda, picassà, amb l'explícita voluntat de ser informal, entranyable i divertit (Mariscal, 1992).

El Cobi forma part d'una nova cultura del disseny i del *gadget*, rupturista i atractiu.

El seu aspecte rupturista va despertar sorpreses i crítiques. Alguns polítics es van sentir molt segurs de la seva capacitat com a crítics d'art en manifestar que es tractava d'una mascota «horrorosa». Però el Cobi va acabar imposant-se. El seu caràcter de signe obert li va permetre adaptar-se a les exigències d'un llarg procés de consum i de manipulació.

Una raó més del seu èxit pot trobar-se en la seva multiplicitat semàntica i la seva capacitat per interpretar personatges de la més diversa circumstància, i no solament pel que fa al disseny institucional i normativitzat, sinó fins i tot, respecte al disseny contestatari i contracultural, que també utilitza el Cobi en els seus missatges de protesta o de caricaturització de la gestió oficial dels Jocs o del que aquests signifiquen.

3. L' APLICACIÓ COMERCIAL DELS SÍMBOLS

Hem d'insistir ara en el fet que una de les principals fonts de recursos per al finançament dels Jocs Olímpics moderns consisteix en la venda de drets d'ús dels símbols olímpics amb finalitats comercials.

Aquesta aplicació comercial dels símbols es fa, sobretot, en els següents suports:

- a) en la publicitat dels productes de les empreses esponsoritzadores;
- b) en els embolcalls o *packing* dels seus productes;
- c) en diversos elements decoratius de les institucions o empreses autoritzades;
- d) en diversos objectes d'ús produïts pels llicenciataris.

Des del punt de vista comercial, la més important de totes aquestes aplicacions és la dels anuncis publicitaris. Les empreses obtenen el dret d'associar els símbols olímpics (anells, símbols de la seu i mascota) a les seves marques amb la finalitat d'optimitzar les vendes i els negocis.

D'una manera molt vinculada a aquesta aplicació publicitària, també cal destacar la utilització dels símbols olímpics en els embolcalls (*packing*) dels productes llicenciats.

Els objectes llicenciats

La complexitat del màrqueting olímpic ens obliga a distingir una categoria especial d'objectes als quals s'aplica la imatge olímpica i que, com hem vist anteriorment, exigeixen una variada acció de disseny; em refereixo al que s'anomena «objectes llicenciats».

Aquests objectes utilitzen el símbol olímpic per atraure la compra pels consumidors, que els adquireixen com a *souvenir* o com a objecte de prestigi.

Aquests objectes (samarretes, encenedors, bolígrafs, per exemple) poden ser adquirits, sense publicitat comercial, a diverses botigues especialitzades o no, però també poden ser trobats com a forma de promoció, o publicitat, dels esponsor olímpics, que tenen l'exclusiva d'aquest ús d'imatges.

La venda directa d'aquests objectes i de tot el material olímpic ha experimentat un gran creixement en els darrers anys i ja constitueix una font important d'ingressos per als comitès organitzadors.⁴

Barcelona constitueix un cas excepcional de varietat de totes aquestes aplicacions, amb l'ús del símbol de la seu, però, sobretot, de la mascota, o més excepcionalment, de l'aplicació d'ambdós a un mateix producte.

Però el símbol i la mascota també poden tenir autonomia, en el sentit que no sempre actuen acompanyant uns altres símbols o il·lustrant uns altres objectes. El símbol i la mascota també poden ser fabricats, ells mateixos, com a objectes-símbol.

El símbol de la seu pot ser reproduït en forma de joia i ad-

4. COOB'92, *Productos licenciados*, COOB'92, Barcelona 1991.

quirir múltiples formes, volumètriques i planes, en grans o en petites dimensions.

A la mascota, però, li correspon la màxima pluralitat de reproduccions. En primer lloc, perquè la mascota, a diferència del logotip, admet múltiples versions i representacions. El Cobi, per exemple, va ser patinador, acadèmic, pelotari o nedador, i això en tots els volums i dimensions.

L'aplicació més estesa va correspondre a la nova moda dels *pins*, que a diferència dels antics escuts de solapa, ara són utilitzats per homes i dones, i admeten una gran diversitat de punts d'aplicació. La «pinmania» va trobar en els Jocs Olímpics un bon territori d'aplicació.

Cartells, medalles, senyals i altres símbols olímpics

A part del disseny dels símbols bàsics, els Jocs Olímpics impliquen el disseny d'una gran varietat d'altres símbols i missatges.

Així, per exemple, l'edició de cartells té una llarga tradició olímpica,⁵ que ha seguit l'evolució de la comunicació gràfica. Des d'Atenes (1896) fins als Jocs d'Amsterdam l'any 1928, la imatge gràfica dels Jocs s'aplicava al programa de mà, que aleshores complia la funció representativa que més tard compliran els cartells.

El cartell dels Jocs d'Amsterdam (1928), amb una tirada de 10.000 exemplars, utilitza de manera emblemàtica, per primera vegada, les cinc anelles olímpiques, que ja no deixaran de ser presents en tots els cartells dels Jocs posteriors.

Barcelona'92 disposa d'un ampli programa d'edició de cartells: quatre cartells oficials de Josep Maria Trias, Xavier Mariscal, Antoni Tàpies i Enric Satué, guanyador d'un concurs al qual es va convidar a prendre part vuit participants més, les obres dels quals constitueixen una sèrie de cartells de Barcelona'92.

El COOB'92 també va editar una altra sèrie de cartells de pintors i d'esports oficials, com també els cartells corresponents als pictogrames d'esports olímpics dissenyats per Josep Maria Trias per al projecte de senyalització olímpica.

És impossible conèixer la tirada total final de totes aquestes sèries de cartells sense fer una investigació específica. La difusió total dels cartells és determinada per la intervenció d'un gran nombre d'actors: espònsors, llicenciataris, mitjans

5. COI, *L'olympisme par l'affiche*, Comitè Internacional Olímpic, Lausana 1983.

de comunicació, que distribueixen centenars de milers de còpies d'aquests cartells, etc.

L'organització dels Jocs encara exigeix moltes més accions i programes de disseny. Entre els més importants podem esmentar el cas de la senyalització i de la decoració (*look*) de la ciutat i de les instal·lacions olímpiques.

A Barcelona'92, per exemple, es va aplicar un programa de senyalització d'instal·lacions esportives i olímpiques,⁶ amb una implantació aproximada de 30.000 senyals. Aquest sistema de senyalització va utilitzar, per primera vegada, uns pictogrames derivats de les formes del símbol de la seu, la utilització del color blau com a fons i complement de significació del conjunt de la senyalització i l'adaptació del sistema a la cooficialitat de quatre idiomes (català, espanyol, francès, anglès).

4. EL DISSENY I L'ESPONSORITZACIÓ

Finalment, en la nostra anàlisi sobre les funcions i aplicacions del disseny, em sembla necessari destacar que tots aquests programes de disseny tenen el seu origen i la seva funció bàsica en programes de finançament i d'esponsorització.

Els Jocs Olímpics moderns constitueixen un terreny d'aplicació i d'experimentalitat bàsica per al desenvolupament de l'esponsorització en el nou sistema comunicatiu modern internacional.

En primer lloc, per la seva dimensió mundial i la seva audiència monumental, però també per les mateixes característiques de l'esdeveniment olímpic.

L'associació dels símbols olímpics a un producte comercial constitueix una bona opció de màrqueting i no solament perquè així aquests productes comercials aconseguixen associar-se a símbols que evoquen aspectes positius, sinó també perquè d'aquesta manera es col·loquen en una posició més avantatjosa respecte a les seves pròpies competències: Coca-Cola enfront de Pepsi-Cola, Visa enfront d'American Express, etc.

El paper dels espònsors i de l'economia olímpica va experimentar un gran canvi, a partir de la nova norma aplicada a

6. El projecte de senyalització olímpica de Barcelona'92 ha estat realitzat per un equip dirigit per Josep Maria Trias, amb la col·laboració de Jordi Matas i amb l'assessorament en comunicació d'un equip dirigit per l'autor d'aquestes línies. La coordinació del projecte va correspondre al semiòtic Miquel Gómez.

l'esponsorització dels Jocs de Los Angeles l'any 1984. La nova lògica es basava en la suposició que «menys» (espònsors) equivaldria a «més» (diners).

Els Jocs de Tòquio encara van ser uns Jocs en què la col·laboració de les empreses comercials, dels espònsors, es va fer amb una aportació de béns, sense tenir en compte qüestions de competència i d'exclusivitat. Els organitzadors de Los Angeles (LAOOC) varen limitar el nombre d'espònsors a 35, amb exclusives per a cada línia de producte. Aleshores els guanys es varen acostar als 100 milions de dòlars.

A partir d'aquesta experiència el Comitè Olímpic Internacional va decidir intervenir més directament en la regulació d'aquest negoci, establint els drets i les obligacions que corresponen a cada una de les parts implicades —Comitè Olímpic Internacional, Comitès Organitzadors, Comitès Olímpics Nacionals— i també les prerrogatives i els límits que havien d'afectar els espònsors en la seva utilització dels símbols olímpics.

Es va considerar necessari establir les condicions comercials i geogràfiques d'aquesta utilització, i es creà així un programa d'esponsorització internacional conegut per la sigla TOP (The Olympic Program).

Cal tenir en compte que la Carta Olímpica prohibeix, expressament, l'exhibició dels símbols comercials (publicitat estàtica) a l'interior i a l'exterior de les instal·lacions olímpiques durant el període dels Jocs. També prohibeix l'exhibició de marques comercials al vestuari o als instruments esportius utilitzats pels atletes. Únicament s'hi accepta l'associació normativitzada de les marques comercials als símbols olímpics en tots els altres diversos suports de comunicació.

En aquestes circumstàncies, atesa aquesta normativa, com també les inversions que tot això implica, els programes de disseny gràfic adquireixen el màxim protagonisme i la màxima complexitat.

Els símbols dissenyats s'hauran d'aplicar a una variada gamma de categories d'empreses esponsoritzadores o patrocinadores:

- a) empreses que participen en el programa mundial d'esponsorització olímpica (TOP);
- b) empreses que ho fan en un programa específic d'esponsorització dels Comitès Olímpics Nacionals (CON) i que poden utilitzar els símbols dels Comitès Nacionals corresponents;
- c) empreses que participen en el programa específic d'esponsorització de cada un dels Jocs Olímpics i que utilitzen el símbol de la seu i la seva mascota.

Pel que fa als espònsors més directament gestionats pel Comitè Organitzador dels Jocs, en el cas de Barcelona pel COOB'92, hem de distingir quatre categories principals, cada una amb privilegis d'ús d'imatge diferents:

- a) Espònsors col·laboradors: empreses que varen participar en àrees bàsiques de l'organització:
- b) Espònsors patrocinadors: empreses que varen associar la seva imatge als Jocs
- c) Espònsors proveïdors: empreses que varen aportar béns o serveis a l'organització.

Entre els espònsors, i ja en altres categories menys rellevants, encara cal esmentar els «subministradors», els «proveïdors de material esportiu», però sobretot els «espònsors llicenciataris», empreses que tenien la cessió de llicència per a utilitzar els símbols dels Jocs (símbol de la seu i mascota) per a la comercialització de determinats productes, l'aportació econòmica dels quals es calculava en funció de la seva facturació. Van obtenir aquesta llicència 65 empreses (la majoria espanyoles), les quals varen produir un total de 600 aplicacions diferents, sense comptar diferències de talla i color.

Es pot afirmar que a Barcelona'92 es va consolidar la rendibilitat d'aquestes estratègies comercials. Els ingressos totals del programa de patrocini i llicenciataris va ser d'uns 535 milions de dòlars, molt més que a Los Angeles i a Seül, que havien aconseguit «únicament» 280 i 275 milions de dòlars respectivament.⁷

El disseny català no podia trobar una plataforma de promoció mundial més extraordinària. L'esforç dels pioners del disseny, la capacitat de recuperació de les pròpies tradicions culturals i artístiques, el context de transformació urbana i arquitectònica de la ciutat, eren visualment representats en aquesta important tasca de disseny.

Pot ser per tot això, quan ja a principis de l'any 1995 negociava a Londres l'edició del meu llibre *Decentralization in the Global Era*, l'editor anglès em va dir: «li haig de demanar una cosa potser una mica especial: no seria possible que la portada del llibre fos dissenyada per algun dels molts prestigiosos dissenyadors catalans?» Vaig recordar l'admiració que els dissenyadors i arquitectes catalans havien sentit als anys 50 per *mister* Pevsner.

7. COOB'92, *Memòria Oficial dels Jocs de la XXVa Olimpíada Barcelona'92*, Volum III, L'Organització, pàg. 385, Barcelona 1993.

BIBLIOGRAFIA

BUSQUET, J.

1992, *El Cobi, un tòtem animat*, Bellaterra. Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, Universitat Autònoma de Barcelona.

CAPARRÓS, M, CAPELLA, J, PALACIOS, P.

1988, «Diseño Olímpico. Logotipos y mascotas para la Olimpiada Barcelona'92». *ARDI*, núm. 3. Barcelona.

COOB'92

1990, *Los pictogramas de deportes de los Juegos Olímpicos de Barcelona'92*, Barcelona. COOB'92.

MARISCAL, X.

1992, «El disseny del Cobi», dins del *Simposi Internacional sobre Jocs Olímpics, Intercanvis Culturals i Comunicació*. Bellaterra. Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, Universitat Autònoma de Barcelona.

MERCÉ VARELA, A.

1988, *Los Juegos Olímpicos. Una ilusión universal*. Barcelona, Edicions 62.

MOLAS, ISIDRE

1991, «El marc polític de Barcelona'92», dins del *Simposi Internacional sobre Jocs Olímpics, Intercanvis Culturals i Comunicació*. Bellaterra. Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, Universitat Autònoma de Barcelona. *Working Paper* núm. 25.

MORAGAS, M. DE

1992, *Los Juegos de la comunicación. Las múltiples dimensiones comunicativas de los Juegos Olímpicos*. Fundesco, Madrid.

TRIAS, J.M.

1992, «El símbol de Barcelona'92», dins del *Simposi Internacional sobre Jocs Olímpics, Intercanvis Culturals i Comunicació*. Bellaterra. Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, Universitat Autònoma de Barcelona.

JOCS PARALÍMPICS BARCELONA'92

ELS JOCS PARALÍMPICS I LA INTEGRACIÓ SOCIAL¹

FERNAND LANDRY²

1. ÉSSERS HUMANS

«Estic segur que la integració social dels discapacitats, que desitgem en tots els camps, s'estendrà inevitablement i de manera natural a les competicions esportives d'alt nivell.»

JOSÉ MARÍA ARROYO
(COOB'92 i Fundació ONCE, 1993:17)

En el parlament inaugural de la Cerimònia d'Obertura dels IX Jocs Paralímpics, el president de la Fundació ONCE no podia haver expressat millor les velles aspiracions i la lluita pacient dels atletes discapacitats arreu del món per l'acceptació, la integració i un reconeixement social complet.

Estadi Olímpic, Barcelona, 3 de setembre de 1992, 6 de la tarda. En una magnífica expressió de simpatia, comprensió i solidaritat, 65.000 espectadors i convidats, persones capacitades i discapacitades alhora, van donar la benvinguda amb tot el respecte, el cor obert i gran entusiasme a 4.158 atletes i participants de les 82 delegacions provinents dels cinc continents. Una increïble atmosfera d'*humanitat* impregnava l'espai, el temps i tots els presents. Participants i espectadors eren una sola cosa. I tots sabien des del mateix començament de la cerimònia, que estaven participant en una reunió sense precedents d'éssers humans. No hi havia distincions. Només éssers humans, que miraven els uns pels altres, units en la seva aspiració d'un món sempre millor.

«Tots som discapacitats en un cert sentit ...» va dir Pasqual Maragall, President del COOB'92, quan presentava els qui anaven a parlar a tots els presents i al món sencer a través dels mitjans de comunicació. *«Jo sóc cec...»* va declarar des-

1. Algunes seccions d'aquests articles s'han resumit o adaptat a partir de dues publicacions anteriors: Landry, 1993: 28-57; Landry, 1994:488-499.

2. Doctor per la Universitat d'Illinois. Professor de la Universitat de Laval (Quebec). Co-editor del llibre *Sport. The Third millennium*

prés d'ell el President de l'ONCE José Maria Arroyo, «... avui, tanmateix, penso que sóc un home molt afortunat. Puc sentir perfectament la vostra emoció i esperança» (COOB'92 i Fundació ONCE, 1993:94,95).

Es varen experimentar moments d'emoció inoblidables. Dia rera dia, al llarg de tots els IX Jocs Paralímpics, Barcelona 1992, es van fer increïbles demostracions de força de voluntat, dedicació, energia, habilitat i intel·ligència.

— De les prominents actuacions dels atletes disminuïts, Santos Poyatos, Purificación Santamaría i el seu gos-guia Dan, Neus Álvarez Costa, Bertrand de Five Pranger, Antonio Rebollo, entre altres, durant els commovedors rituals de la Cerimònia d'Obertura.

— A les estimulants contribucions de l'actriu impedida Glòria Rognoni, directora de les Cerimònies Paralímpiques.

— Passant per l'emotiu missatge social, ple de força, del cosmòleg disminuït Stephen W. Hawking.

— Fins als magnífics esforços dels 3.020 atletes que van competir durant 10 dies en les disciplines i competicions dels 15 esports programats pels Jocs (COOB'92 i Fundació ONCE, 1993: 129, 153).

2. ESPORTS SENSE LÍMITS

«*Esports sense límits*»: aquest va ser el lema escollit pels IX Jocs Paralímpics de Barcelona. Un eslògan positiu que convida a la reflexió i és doblement significatiu perquè:

— per una banda, emfasitza la varietat de limitacions superades per tants individus, i és un reconeixement a tots aquells que s'han posat un repte i han estat preparats i llestos per participar en esports d'alt nivell per a discapacitats físics i sensorials;

— mentre que, per l'altra, assenyalava la necessitat de seguir lluitant per la consciència social arreu del món, amb l'objecte que la integració dels ciutadans impedits sigui adreçada a tots nivells de la vida en comunitat, incloent-hi l'esport i les activitats d'alta competició.

28 de juliol de 1948. Una fita històrica: 16 paraplàtics (14 homes, 2 dones) van participar en l'arc al camp d'Stoke. Havien nascut els Jocs Stoke Mandeville. L'ús de l'esport com a exercici terapèutic i mitjà de reconeixement i integració social, sota el lideratge enèrgic i pioner de sir Ludwig Guttmann, va significar un impuls mundial i sense precedents, no només per als afectats en la medul·la espinal sinó també, amb el temps, per a altres categories de persones discapacitades.

28 de juliol de 1948. També la data de la Cerimònia Inaugural dels Jocs de la XIV Olimpíada-Londres, els primers després de la II Guerra Mundial arran de la qual molta gent, joves i no tan joves, va quedar seriosament impedida i socialment aïllada. Poques persones de l'època (potser a excepció de sir Ludwig) haguessin gosat preveure que els Jocs Stoke Mandeville tindrien tant d'èxit des de bon començament i que ràpidament donarien lloc a una àmplia i influent xarxa de competicions nacionals, continentals i mundials, tot culminant en l'actual moviment multidisciplinat dels Jocs Paralímpics.

Per a l'observador de l'escena internacional esportiva sembla que el moviment esportiu per als «discapacitats» era destinat des del començament a convergir amb el moviment esportiu dels «forts i sans». Els «Jocs Stoke Mandeville», els «Jocs de l'Any Olímpic», els «Olímpics per als Paralítics», el «Moviment Esportiu per als Discapacitats», els «Olímpics dels Discapacitats», l'«Olimpíada de Toronto» (*sic*, la denominació concreta dels Jocs Paralímpics celebrats conjuntament amb els Jocs de la XXI Olimpíada-Montreal-1976), els «Jocs Internacionals per als Discapacitats», els «Jocs i Campionats per als Discapacitats», els «Jocs Especials», els «Jocs Paralímpics», totes aquestes expressions són testimoni del vigorós procés pel qual el moviment esportiu dels discapacitats canalitza les seves forces, tot expandint i diversificant els seus programes i serveis, adquirint ressò internacional i penetrant en la consciència pública. És un fet palès i cada cop més acceptat que l'esport i la seva lògica extensió en competicions d'alt nivell, ja no són només prerrogativa dels individus «forts i sans» i/o «normals».³

L'impacte del missatge social i educatiu associat al moviment continua essent considerable arreu del món. Des d'un punt de vista filosòfic, el lema «*Esports sense límits*» dels IX Jocs Paralímpics de Barcelona'92 era perfectament coherent amb la visió de l'Olimpisme Modern formulada per Pierre de Coubertin. Per a ell, els *valors centrals* de l'esport raurien en la *manera*, en l'*esperit* amb el qual un atleta, com a ésser humà complet, actua i té èxit, *sovint a desgrat d'obstacles aparentment insuperables*, com va escriure Guttmann el 1976 (Guttmann, 1976:195-197). Des d'aquesta perspectiva, l'expressió «Paralimpisme» sembla supèrflua, pleonàstica. «Olimpisme» és suficient... ja ho diu tot.

3. Per altres publicacions sobre aquest tema, vegeu les referències anteriors: Landry, 1993:51-55; Landry, 1994: 496-499.

L'adquisició d'identitat i importància internacionals a través de les diverses facetes del moviment esportiu internacional per als discapacitats no s'aconsegueix sense copsar nous reptes i problemes. El propi adveniment del I Congrés Paralímpic, celebrat conjuntament amb els IX Jocs Paralímpics de Barcelona, els sis objectius expressats en el programa oficial, i les tretze recomanacions unànimement acceptades en la sessió plenària del Congrés (Fundació ONCE, 1993:692-698) són tota una declaració d'intencions, pel que fa als diferents participants en el camp dels esports per a persones discapacitades, per intercanviar opinions, compartir coneixements i experiència, discutir assumptes i cooperar en les estratègies, programes i serveis dirigits al desenvolupament i consolidació del moviment en general, així com a la seva *aproximació* als Jocs Olímpics. Certament, la Conferència Internacional VISTA'93 celebrada a Edmonton, Canadà, el maig de 1993 (Steadward, Nelson, Wheeler, 1994:582) va ser un esforç més en aquesta direcció, així com també ho va ser el II Congrés Paralímpic celebrat el març de 1994 amb els XVII Jocs Olímpics d'Hivern de Lillehammer.⁴

3. NIVELLS «HUMANS»

Sembla ser que darrerament el Moviment Paralímpic ha hagut d'encarar un repte filosòfic i social molt difícil. En la mesura que l'afany contemporani per l'excel·lència —a tots els terrenys, inclòs l'esport internacional (i l'olímpic)— ha esdevingut una metàfora del sistema mundial, darrerament el Moviment Paralímpic ha tingut un fort impacte pel que fa a valors socials i models de comportament, especialment des que es va associar amb èxit al COI i al Moviment Olímpic. El Moviment Paralímpic ha despertat favorablement la consciència pública, a nivell transnacional i transcultural, pel que fa a la significació i al concepte filosòfic de l'actuació *humana*, tot ampliant el debat i assenyalant un seguit de dificultats i paradoxes que tenen una llarga tradició —de tant arrelades que es troben en la filosofia occidental— a l'hora de valorar, acceptar i reconèixer les actuacions esportives, en primer lloc i per damunt de tot, en termes quantitativament *absoluts*.

4. Vegeu LOOC-94, *Second Paralympic Congress: Toward year 2000 in Society and Sports*. Information brochure. Lillehammer: Royal Norwegian Ministry of Cultural Affairs, (s.d.), p. 7.

Per a molts observadors del Moviment Olímpic, es dona una sorprenent contradicció entre l'universalisme dels jocs com a manifestació cultural, per una banda, i, per l'altra, els principis actuals dels esports d'alt nivell, incloent els que apareixen en el programa olímpic. A despit del somni inicial de Coubertin («... tots els països, ...tots els esports»), l'actual programa olímpic difícilment és el reflex de les identitats culturals d'un nombre molt ampli de nacions-estats. Els objectius dominants implícits en la competició internacional, la seva varietat actual de formes i manifestacions, i les mateixes estructures de govern, són clarament les pròpies de la «cultura occidental», amb el predomini de les d'Europa i Nord-amèrica. Des d'un punt de vista històric i filosòfic, l'esport competitiu d'alt nivell (inclòs l'olímpic) ha sorgit dels centres occidentals, la major part seguint l'antic comerç colonial i les línies de control. Després, ha aconseguit suport i acceptació perifèrics, produint d'aquesta manera l'anomenat moviment esportiu «universal» que de fet carrega amb la profunda empremta del codi sòcio-cultural dels emissors (Galtung, 1991:147-155; Landry, 1991:51-69).

Alguns dels conceptes o aspectes de la cultura occidental que han gaudit de més influència en l'esport modern i olímpic poden ser breument caracteritzats de la manera següent:

— *Creença cultural arrelada.* Legitimació i valoració de l'esforç, les fites, la dominació i la supremacia. Conseqüència: les actuacions són jutjades, classificades i valorades en termes absoluts; les competicions esportives normalment es manifesten verticalment; rànquings, rècords, medalles, «ser el primer...».

— *Concepte d'espai.* Les forces causals de l'univers social es troben molt concentrades a l'Oest i són irradiades cap a la perifèria. La major part de les activitats internacionals esportives de prestigi són d'origen occidental.

— *Concepte de temps.* La vida és acció, moviment; ha d'haver-hi progrés, lineal o exponencial. L'esport també és acció, crisi: catarsi (guanyar); apocalipsi (perdre).

— *Concepte de coneixement.* L'univers, la natura, els éssers són concebuts en termes de dimensions ben definides, la major part d'elles quantificables. Les fites esportives, les actuacions, són operacionalitzades en estrictes dimensions quantitatives/qualitatives que, actualment, són divisibles en fraccions de minut.

— *Concepte de natura.* Sota les seves diverses variables, la natura ha de ser dominada, conquerida. Control/comandament dels factors que afecten la conducta i l'actuació. L'es-

port d'alt nivell té lloc en condicions supercontrolades, de laboratori.

— *Relacions de persona a persona.* Allò individual combinat amb allò vertical: competitivitat, «supervivència dels més preparats...» Es concep *Citius-Altius-Fortius* com un procés i un objectiu sense límits, la consecució del qual ha de ser estimulada, ajudada, premiada.

— *Relacions trans/interpersonals.* Hi ha jerarquies en les diferents estructures/operacions de configuracions d'«actors», «creients» i «seguidors». També es donen jerarquies dins i entre els òrgans de govern esportius, la classificació de guanyats i victòries, ultrasimbolisme de rècords i medalles, el COI i les Federacions Internacionals són centrals i sobiranes dins l'ordre esportiu internacional.

Aquestes són algunes de les característiques i antecedents de l'esport contemporani d'elit. Tot i així, en aquesta perspectiva es pretén que l'esport modern ofereixi oportunitats úniques i canals per al desenvolupament i l'expressió personals, ocasions genuïnes per obtenir i sobrepassar el que «ja s'ha assolit». Però, per una altra banda, també se sap que hi ha una propensió inevitable, per part del sistema esportiu d'alt nivell, a concebre i valorar les actuacions en termes nets o absoluts, per exemple, a l'hora de classificar la gent únicament sobre la base dels resultats. Gairebé mai, i potser sorprenentment, el procés, les possibilitats i/o les condicions que limiten l'actuació (com a factors rellevants per a la —de vegades paradoxal— «igualtat d'oportunitats») no surten a la llum. En aquestes alçades, i potser lamentablement de cara al futur immediat, aquesta situació és probable que continuï essent un obstacle de particular importància en els camins convergents dels moviments esportius dels impeditos i no impeditos

4. OLIMPISME... O PARALIMPISME?

En repetides ocasions, al llarg de la seva vida, Coubertin va insistir en el valor i el caràcter transcendental de l'actuació en l'esport. Per a ell, les tres paraules del Pare Didon *citius-fortius-altius* contenen la filosofia de l'«Olimpisme». Hom pot especular que, en un principi, el renovador havia disposat premeditadament «altius» al final del lema olímpic, sens dubte, amb l'objecte d'emfasitzar els aspectes immaterials, morals, del seu programa d'educació olímpica (Coubertin, 1894:1). Per a Coubertin, el que era més mereixedor de lloança, el que mereixia més lloances en un atleta era la seva ambició, força de voluntat i autocontrol, i no, en canvi,

en primer lloc i per sobre de tot, els *resultats* assolits. Per a ell, la bellesa i la noblesa de l'esport residien tant en la naturalesa i la forma de l'activitat esportiva en particular, com en els valors elevats («*altius*»), la *manera* en la qual hom es lliura a l'esport, l'*esperit* que impregna la dedicació i el compromís personals.⁵

De la mateixa manera que el «joc» pot ser considerat la «primera matèria» de l'esport, hom pot designar funcionalment els àtoms constituents de la molècula de l'«Olimpisme» com a recerca de l'*excel·lència* en l'esport, el joc net, el desinterès pel que fa als guanys *materials*, el rebuig de la *discriminació* en qualsevol de les seves formes, la promoció del *respecte* recíproc; la comprensió, *pau* i cooperació entre individus i nacions. D'acord amb la idea de Coubertin, aquesta noció tenia de bon principi connotacions *socials* i *culturals* necessàries. Al llarg dels seus escrits hom pot percebre el desig cobejat que l'*esperit* de l'«Olimpisme» s'estengués més enllà dels camps d'esports i penetrés les activitats quotidianes que són el centre de la vida social i en comunitat (Landry, 1991:60-65). Al llarg dels seus trenta set anys d'història, el Moviment dels Jocs Paralímpics s'ha desenvolupat i ha madurat al costat dels alts ideals de l'Olimpisme. En definitiva, els Jocs Paralímpics han servit:

- com a territori de proves excepcional per a la superació de difícils barreres/obstacles i greus limitacions;
- com a una ocasió única i un esglaó més de cara a l'expressió i la realització personals;
- com a un escenari obert sobre el qual es poden demostrar (com sovint s'ha fet) nivells remarcables d'entusiasme, energia, confiança, audàcia, coratge, habilitat, destresa, i fets d'importància.

Si l'Olimpisme és «...una filosofia de la vida, que exalta i combina en un tot equilibrat les qualitats del cos, la voluntat i la ment. [...]» (Principi Fonamental núm. 2, 5 de setembre, Edició de 1994 de la Carta Olímpica), aleshores no hi hauria raó ni necessitat d'utilitzar una expressió diferent («Paralimpisme», Παρά = en grec, «al costat de») per referir-se a una ideologia que en tots els aspectes «[...] Agermana l'esport amb la

5. [...Ce que l'on admire [chez l'athlète], ce sont l'*ambition* et la *volonté*: ambition de faire plus que les autres, volonté d'y parvenir. Rien n'est enthousiasmant comme l'emballage final [d'un geste sportif]; mais ce spectacle est enthousiasmant, par *réflexion*, pour ceux qui savent ce qu'il a fallu [à l'athlète de poignante énergie et de possession de soi-même; les autres ne comprennent pas: ils admirent de confiance. Tout [l'Olympisme tient en ces trois mots [du Père Didon]: *citius*, *fortius*, *altius*; plus vite-plus fort-plus haut. Ils forment un programme de beauté *morale*. L'esthétique du sport est une esthétique *immatérielle*» [...]. [El meu èmfasi]. (Coubertin, 1896: 146-149).

cultura i l'educació, busca crear un nou estil de vida basat en la joia de l'esforç, el valor educatiu del bon exemple i el respecte pels principis ètics universals fonamentals». Es pot pensar que no hi ha res d'evident en l'actual Carta Olímpica que caracteritzi els atletes i les actuacions esportives en aquests termes absoluts com per servir de base per evitar que el Moviment Esportiu Discapacitat convergeixi vers esdeveniments esportius internacionals principals o perquè el desanimi a seguir buscant alguna fórmula d'inclusió formal dins la família i el programa olímpics. En termes del procés primari pel qual un home o una dona avança en el trajecte, o per l'escala de la perfecció relativa, de fet no hi ha diferència entre l'«olimpisme» i el «paralimpisme», entre un atleta «olímpic» i l'atleta «paralímpic». A començaments d'aquest segle, Coubertin havia estat increïblement liberal pel que fa a l'abast i els usos de l'expressió «olímpic».⁶ Més endavant, també va expressar amb poques paraules els elements essencials de «ser un atleta»: «*Athletae proprium est se ipsum noscere, ducere et vincere*» (Coubertin, 1929:14).

Les puntuacions de les persones discapacitades, pel fet de ser el que són, han creat arreu del món una nova consciència del potencial humà i les capacitats dels impedits. Algunes proeses de visió, generositat, coratge, perseverància i absoluta dedicació a la causa— com va ser, per exemple, el cas de Canadà amb els increïbles reptes que els atletes discapacitats Terry Fox i Rick Hansen van proposar-se— van captivar la simpatia i la imaginació del públic, enaltiren l'orgull nacional, i van deixar una empremta social inesborrable, tot generant i garantint quantioses donacions per a les quals és difícil trobar xifres comparables. Terry Fox va perdre la seva lluita contra el càncer el 28 de juny de 1981. Però el seu insuperable esperit, olímpic de mena, ha estat traspassat, com la flama olímpica, «creant noves inspiracions». La seva *Marató de l'esperança* a través de Canadà va obtenir més de 23 milions de dòlars,

6. «[La paraula «olímpic»] est un terme qui est dans le domaine public. Si vous ne craignez pas le ridicule, si votre effort est assez considérable pour être comparé à celui que nécessite l'organisation d'une Olympiade régulière, *utilisez-le*. Personne n'a le droit de vous empêcher. Mais de grâce, ne commettez pas cette hérésie de l'appliquer à une seule catégorie de sports et de célébrer des cultes de petite chapelle sous le vocable d'un grande église. [...] Ce qui est olympique est universel. Les Jeux Olympiques sont le temple de l'activité musculaire sous les formes les plus diverses sans qu'il y ait à leur *conférer des degrés* dans une hiérarchie de beauté et de noblesse. Ce qui est beau et noble, ce n'est point tel ou tel sport en soi, mais la façon dont il est pratiqué, *l'esprit* dont il est animé, *l'âme* qu'y met l'homme [...] Il ne peut rien y avoir d'olympique en dehors du contact et de la collaboration des diverses branches de sport unies sur un pied de parfaite égalité pour le *perfectionnement de l'humanité*». [El meu èmfasi]. (Coubertin, 1910:118).

suma que va ser destinada a donar suport i estimular la recerca contra el càncer. Quan Rick Hansen va completar a Vancouver la seva marxa al voltant del món, el maig de 1987 (48.111.593 km. en cadira de rodes), el seu nom i la seva causa van aparèixer en els titulars nacionals i internacionals, portant un altre cop a primer pla la necessitat de ser conscients del potencial de les persones discapacitades. En el curs d'aquesta odisea, l'*Home en moviment* va aconseguir reunir 19.500.000 dòlars canadencs i va crear un fons d'ajut destinat a refer les vides de persones afectades a la medul·la espinal.

I quin extraordinari exemple de reeiximent atlètic va ser donat al món en els Jocs Paralímpics de Barcelona per Purificación Santamarta, l'atleta cega espanyola, que va guanyar la medalla d'or en les proves de 100 m, 200 m., 400 m. i 800 m., en la categoria B1, establint en cada ocasió nous rècords mundials. Tan merescut s'ho tenia, que no podia rebre les quatre medalles d'or de cap altre que no fos el president espanyol Felipe González (COOB'92 i Fundació ONCE 1993:166, 167, 335-336).

Tres formidables llegendes... cadascuna d'elles veritablement «olímpica», o més ben dit, de proporcions «olímpiques»...! Vet ací el cor i el nucli del vast i ampli concepte de l'«Olimpisme». En el cas dels canadencs Fox i Hansen, i en el de Santamarta, l'atleta femenina *per excel·lència* dels Jocs Paralímpics de Barcelona, el públic de tot arreu, intuïtivament ho sabia i, per cert, van respondre com corresponia.⁷

De fet, qui pot discutir que el significat últim de la noció «paralímpic» és diferent del d'«olímpic»? I no es podria dir el mateix sobre la noció *Moviment Olímpic*? Des d'un punt de vista estructural, els mateixos actors del «Moviment Olímpic» sovint són anomenats i tractats de la mateixa manera que el Comitè Olímpic Internacional, els Comitès Olímpics Nacionals, les Federacions Internacionals o els Comitès Organitzadors dels Jocs Olímpics (COJO). A aquests títols, és clar, caldria afegir-los-hi també la categoria i el nom de les institucions i individus sobre els quals descansa tot l'edifici: les Federacions Nacionals, els Clubs o entitats similars i, *last but not least*, els atletes i aquells que els ajuden directament. En el món actual, encara que sigui des d'un punt de vista estructural, el Moviment Olímpic és un sistema ben integrat i poderós de l'esport contemporani (Galtung, 1991; Landry, 1991: 51-69). Tot i que, en un sentit sociològic més ampli, es

7. Llegiu, per exemple: «Els cors bateguen fort», «Gent paralímpica», a COOB'92 i Fundació ONCE, 1993:283-301; Jorden, 1987:82-12; Shatenstein, 1982:457-464.

podrien considerar «accionistes» del «moviment» (i per tant de l'«olimpisme») totes aquelles persones que pensen i actuen dintre de la *lletra* i l'*esperit* de la Carta Olímpica. De fet, qui pot discutir que, almenys conceptualment, el «Moviment Paralímpic» no s'inclou en el concepte més ampli d'«Olimpisme» i del «Moviment Olímpic»?

5. PERSPECTIVA I MÈRIT

Al llarg del seu primer segle d'existència, el Moviment Olímpic Modern ha reflectit i, a vegades, fins i tot ha anticipat l'evolució social. Per a molts observadors, els mateixos Jocs Olímpics han estat un índex revelador del canvi, talment una finestra, a través de la qual hom pot observar els principis i les pràctiques sòcio-econòmiques dominants, els models de gestió i estratègies «en curs». El mateix es podria dir dels «Paralímpics» i dels «Special Olympics» celebrats a Espanya el 1992, i d'aquells celebrats conjuntament amb els Jocs Olímpics d'Hivern-1994 a Lillehammer.⁸ Una tendència a subratllar: mai en la història del Moviment Esportiu dels Discapacitats els seus Jocs principals no havien estat tan elaborats ni havien convergit amb els Jocs Olímpics en si.

Els X Jocs Paralímpics d'estiu ja estan programats perquè tinguin lloc a Atlanta, entre el 16 i el 27 d'agost de 1996, poc després del Centenari dels Jocs Olímpics i d'acord amb aquests. Una altra vegada, els Jocs Paralímpics seran precedits per un *Congrés Paralímpic*, el tercer de la història. El seu tema— *Humanitat, Igualtat, Destí*— parla per si mateix, tant filosòficament com socialment.⁹ Però hi haurà més coses a Atlanta. Se celebrarà la *Paralimpiada* [sic]-celebració bianual dels triomfs i fites de la gent amb impediments físics. Per primera vegada en la història dels Paralímpics, un seguit d'esdeveniments culturals festejaran el treball d'artistes discapacitats de renom internacional, amb la intenció d'incrementar la consciència pública dels Jocs Paralímpics i promoure una comprensió més gran de la gent amb i sense discapacitats.¹⁰

Els Jocs Paralímpics d'Estiu, durant les tres primeres dècades de la seva existència sota aquest nom (1960), han estat or-

8. Els Jocs Paralímpics d'Hivern es van celebrar a Lillehammer (pels atletes cecs i amb impediments locomotors), del 10 al 20 de març de 1994, poc després dels XVII Jocs Olímpics d'Hivern.

9. Vegeu ACOG'96, *The Third Paralympic Congress*, 12-16 d'agost, 1996: «A World Congress on Disability». Fulletó informatiu, p.7.

10. Vegeu ACOG'96, *Press Guide*, Febrer de 1995: «Paralympics, Paralympiad», pp.89-90.

ganitzats set vegades (1960, 1964, 1972, 1976, 1984, 1988, 1992) al *país* amfitrió dels Jocs Olímpics i quatre (1960, 1964, 1988, 1992) a la *ciutat* amfitriona dels Jocs de l'Olimpíada. Pel que fa als Jocs Paralímpics d'Hivern han tingut lloc dues vegades (1992, 1994) a la *ciutat* amfitriona i amb les *infraestructures* dels Jocs Olímpics d'Hivern. També és destacable el fet que a Barcelona, Albertville i Lillehammer, els Jocs Paralímpics fossin escenificats amb els mateixos recursos que els dels Jocs Olímpics en qüestió. Aquesta és una fita realment destacable, i un indicador clar de la convergència entre els dos fenòmens. A més a més, per primer cop en la història, els Jocs Olímpics i els Paralímpics van ser posats en marxa exactament pel mateix *comitè organitzador*.¹¹

Pel que fa a la simbologia i a l'emissió d'un missatge socio-cultural, la convergència que va tenir lloc a Barcelona entre els Jocs Olímpics i els Paralímpics és ben remarcable. La flama era la mateixa: es va mantenir encesa al Consistori de la ciutat després dels Jocs Olímpics, i va ser joiosament portada per 505 relleus a través de 35 municipis i una distància de 248 quilòmetres (COOB'92 i Fundació ONCE, 1993: 61-75). La torxa també va ser la mateixa: el dissenyador català André Ricard havia establert discretament dues identificacions diferents sobre una única, singular i elegant torxa de disseny. Però, a més a més, les Cerimònies d'Obertura van exercir un fort impacte a causa de la seva profunda i significativa complementarietat artística: si els Jocs de la XXV Olimpíada havien arribat al seu clímax amb el missatge d'esperança i pau adreçat al món: *Amics per sempre*; els IX Jocs Paralímpics van esdevenir una contribució al coratge i a la creativitat a través dels inspirats discursos dels dignataris (Maragall, Arroyo, Cabezas i Hawking) que van adreçar-se apassionadament als atletes presents, tot i que de fet els seus missatges anaven adreçats als ciutadans de tot el món, discapacitats o no: *El triomf de la llum*.

6. ESPORT D'ELIT I RESSÒ SOCIAL

L'immens èxit dels Jocs Olímpics i Paralímpics l'any 1992 a Barcelona i a Madrid (en el darrer cas, els primers *Paralímpics* per atletes amb impediments mentals)¹² ha subratllat

11. Documentació relativa al Moviment dels Jocs Paralímpics, publicada i sense publicar, arxius personals de F. Landry.

12. Vegeu ANDE, *Paralympics Madrid'92, Program Guide*, núm. 35, setembre de 1992, p.76.

una altra vegada que aqueixos esdeveniments internacionals duts a terme periòdicament són, de ben segur, una part integral i irreversible del sistema mundial d'interrelacions i interdependència. Les joves i recentment reestructurades Nacions Unides ho han entès així. Amb tota l'esperança del món, han reunit les famílies Olímpiques i Paralímpiques (o han creat representacions a aquest efecte). Sobre els camps d'esports, vénen a actuar i a fer-ho el millor possible... però també tenen altres finalitats. Decididament també vénen per identificar-se, diferenciar-se i acceptar-se sobre la base del respecte mutu. Tenir un CON, ser un atleta olímpic o paralímpic i desfilar en la Cerimònia Inaugural dels Jocs té, avui en dia, molt a veure amb la intercomunicació global, alhora que demostra arreu del món noves aspiracions d'identificació, acceptació i reconeixement de les nacions, grups i individus. El logotip dels IX Jocs Paralímpics, dissenyat per Josep Maria Trias, va ser el senyal més clar de tot això. Consistia en una adaptació subtil del logo dels Jocs Olímpics de Barcelona 1992 tot emfasitzant el desig d'integració no només dels atletes paralímpics, sinó de milions de persones discapacitades d'arreu del món (COOB'92 i Fundació ONCE, 1993:74-75). Els Jocs i les competicions internacionals més prestigioses gaudeixen actualment d'una posició única per contribuir a l'impacte del canvi social positiu. Per al Moviment Olímpic prendre aquesta direcció, tot donant plena acceptació i legitimitat als atletes amb impediments, no significa una mutació sinó una recuperació fonamental dels valors de l'Olimpisme: la promoció de la mútua comprensió, el respecte i la cooperació (Landry, 1993). Aquesta qüestió és de particular importància pel que fa a la missió social d'ambdós Moviments Esportius, l'Olímpic i el Paralímpic.

El fet que esdeveniments internacionals de tal magnitud i caràcter com els Paralímpics d'Estiu i dels Jocs d'Hivern siguin planificats, organitzats i celebrats amb èxit és *de facto* la prova de l'existència d'una alta qualitat i experiència, gran pràctica, lideratge internacional i disposició per a la cooperació entre cossos de govern esportius específics, tals com l'IPC, les seves Organitzacions Internacionals de Membres, i les seves respectives participacions nacionals i internacionals d'organitzacions d'esport per discapacitats. No només el COI i moltes Federacions Internacionals¹³ són dignes de reconeixement arreu, sinó també les estructures

13. Per exemple, durant anys la FAAI ha inclòs en els seus campionats internacionals i Grand Prix esdeveniments com ara la cursa de 1500 metres (cadira de rodes) per atletes discapacitats.

de govern del moviment esportiu dels discapacitats tals com l'IBSA, ISOD, ISMWSF, CP-ISRA, i INAS-FMH, entre d'altres.

Sens dubte, la comunitat esportiva internacional ha donat suport als objectius i les intencions del Moviment Paralímpic. A la Cerimònia de Cloenda del I Congrés Paralímpic de Barcelona, el President Samaranch (del COI) va defensar sense ambigüitats el suport i la contribució al Moviment Paralímpic (Fundació ONCE, 1993: 708-713) i, des d'aleshores, ha complert la seva promesa.

No obstant això, l'adquisició d'una reputació i una identitat internacionals per part del Moviment Paralímpic no deixa d'anar acompanyada de reptes i problemes addicionals. El més obvi té a veure amb les relacions interesportives dels cossos de govern. Cal una cura extrema perquè el Moviment Paralímpic eviti conflictes d'interès amb el COI i amb les Federacions Internacionals, particularment pel que fa a temes delicats com ara les campanyes de màrqueting, la captació d'espònsors, els principis de publicitat i d'altres procediments establerts de fa molt temps en l'esport olímpic. Per al Moviment Paralímpic també s'amaga el perill d'acumular i concentrar les energies i recursos financers sobre la base d'uns pocs, més que no pas en una majoria que s'ho mereix igualment. El to sensible, la responsabilitat social i el ressò públic han de continuar essent la guia del Moviment Paralímpic. Aquest, però, no és el cas que preocupa al sistema esportiu d'actuació d'elit que sempre reclama més i més recursos. Al voltant d'aquest tema sempre hi haurà, evidentment, qüestions de naturalesa filosòfica, científica i econòmica que valdrà la pena analitzar i debatre. Aquest és el preu que es paga per jugar en el complex i altament competitiu món de l'esport.

7. LA LLUM DE LA INSPIRACIÓ

El discurs de Stephen W. Hawking i la primera estrofa de l'«Himne Paralímpic» entonada en la Cerimònia Inaugural dels IX Jocs Paralímpics de Barcelona, fa tres anys, constitueixen solemnes recordatoris de l'objectiu central del moviment esportiu per als discapacitats o individus impedits: la noble tasca de romandre tant al servei de la majoria com de la seva elit. Últimament, i amb la satisfacció de tanta gent arreu del món, el Moviment Paralímpic ha experimentat un èxit i una visibilitat molt més accentuats.

Pel potencial de tots i cadascun dels éssers humans...

Fa tres anys la veu computeritzada del cosmòleg Stephen W. Hawking va ressonar, forta i clara, a l'estadi de Montjuïc:¹⁴

«Els qui som discapacitats no hauríem de pensar en nosaltres mateixos com un cas a part. Al contrari, som éssers normals que simplement tenim certes necessitats especials. [...]

Tots som diferents. Tots som especials a la nostra manera. Cadascú de nosaltres té dins seu una espurna de foc, una força creativa...»

I pel que fa al potencial de servei del moviment dels Jocs Paralímpics, les paraules de l'himne Paralímpic ho resumeixen tot:¹⁵

«Nascut en silenci com la matinada, creix i s'estén arreu del món. És una força que mou muntanyes, i dia a dia, ateny nous horitzons. La senyera que has hissat oneja orgullosa al vent. La teva fita ha estat un crit de coratge i heroics fets. «Josep Maria Andreu, «Himne dels Jocs Paralímpics», 1a. estrofa, Barcelona, 3 de setembre de 1992.

REFERÈNCIES

COOB'92, S.A. i Fundació ONCE (Eds.)

1993, *Paralímpics. Llibre oficial dels IX Jocs Paralímpics*, Barcelona, Enciclopèdia Catalana S.A.

COUBERTIN, PIERRE DE

1984, «Jeux Olympiques, Citius-Fortius-Altius», al *Bulletin du Comité International des Jeux Olympiques*, 1er Any, núm 2.

1986, *Cosmopolis*, 2on any, abril.

1910, «Tous les sports», a la *Revue Olympique*, agost.

1929, «Devises nouvelles», al *Bulletin du B.I.P.S.*

FUNDACIÓ ONCE (Ed.)

1993, Actes del Ier Congrés Paralímpic-Barcelona'92, Barcelona, Suport Serveis, S.A.

GALTUNG, J.

1991, «The Sport System as a Metaphor of the World System». A Landry, F., Landry, M., Yerlès, M. (eds.) *Sport ...The Third Millennium*, Québec, Presses de l'Université Laval.

14. Vegeu *The Stephen W. Hawking Message*, en el Programa de la Cerimònia d'Obertura, IX Jocs Paralímpics. COOB'92 S.A., 3 de setembre, 1992, (document sense paginar).

15. *Ibid.* Vegeu *The Anthem of the Paralympic Games*.

GUTTMANN, L.

1976, «Significance of Sport in Rehabilitation of Spinal Paraplegic and Tetraplegics», *Journal of the American Medical Association*, 236:2.

JORDEN, T.

1987, «The Man in Motion Comes Home», a *Sports 'N Spokes*, 13:3.

LANDRY, F.

1991, «The Olympic Movement: Grandeurs and paradoxes of its Development and Successes». A Koh, Byong-Ik (Ed.) *Toward One World Beyond All Barriers. Official Report of the Seoul Olympiad Anniversary Conference*, (Volum 2), Seül, Poong Nam Publishing Co.

1993, «Olimpismo, Olímpicos, Paralimpismo, Paralímpicos: ¿Son convergentes o divergentes las nociones y los cursos en vísperas del tercer milenio?». Dins les Actes del *Ier Congrès Paralímpic-Barcelona'92*, Barcelona, Fundació ONCE.

1994, «Olimpism ≠ = Paralimpism?». Dins de Steadward, R.D., Nelson, E.R., Wheeler, G.D. (Eds.) *Vista'93-The Outlook*, Actes de la *International Conference on High Performance Sport for Athletes with Disabilities*, 14-20 de maig de 1993, Jasper, Alberta, Canadà, Edmonton: Rick Hansen Center.

SHATENSTEIN, S.

1982, «Terry Fox: Creating Inspirations». A Anderson, B. (Ed.) *The Complete Runner*, Volum 2, Mountain View: Runner's World.

STEADWARD, R. D., NELSON, E. R., WHEELER, G. D. (Eds.)

1994, *Vista'93-The Outlook*. Actes de la *International Conference on High Performance sport for Athletes with Disabilities*, 14-20 de maig de 1993, Jasper, Alberta, Canadà, Edmonton: Rick Hansen Center.

POLÍTICA

ELS JOCS POLITICS. ACTORS I ESTRATÈGIES A L'ENTORN DELS JOCS OLÍMPICS DE BARCELONA 1992¹

JOAN BOTELLA²

Un esdeveniment del volum i de l'impacte dels Jocs Olímpics no pot considerar-se un fet políticament irrellevant. Molt freqüentment en termes de política internacional (només cal recordar les alternatives de presències i absències d'Estats Units i de la URSS en diverses convocatòries), però també, encara que es tracta d'una dimensió menys coneguda, en termes de política interior.

Alguns d'aquests impactes polítics es produeixen a mig o llarg termini. Els processos de canvi urbà en la ciutat organitzadora poden produir, accentuar o retardar determinades tendències de canvi social, i seria impossible que aquests canvis socials no tinguessin transcendència política.

Però en el curt termini es produeixen també impactes polítics. Els costos econòmics de la preparació d'uns Jocs, la implicació de diverses administracions públiques, la forma de relació entre aquestes i el sector privat, o la importància dels elements simbòlics en l'àmbit esportiu fan que el gran esdeveniment olímpic sigui també a la vegada una oportunitat i, potencialment, un terreny d'enfrontament entre les diverses forces polítiques.

Els Jocs Olímpics de Barcelona 1992 constitueixen un esdeveniment particularment adequat per a examinar aquests fenòmens. En efecte, quatre tipus de circumstàncies específiques feien que, potencialment, el seu impacte polític pogués ser alt.

En primer lloc, la preparació i organització dels Jocs està conduïda de manera directa des de les *institucions públiques*; a diferència de Los Angeles 1984, per exemple, on es va optar per un model essencialment privat.

1. Aquest text es basa en una presentació feta en el simposi «Impactes dels Jocs Olímpics», dirigit per Miquel de Moragas, en el si dels cursos de la Universitat Internacional Menéndez Pelayo (Barcelona, juliol 1993). Pel seu origen, hem reduït al mínim les notes, citacions, etc. L'autor vol agrair als participants en el curs els comentaris efectuats.

2. Doctor en Dret. Catedràtic de Ciència Política a la Universitat Autònoma de Barcelona.

En segon lloc, en la seva organització s'impliquen *totes les administracions públiques*. A diferència d'altres convocatòries on el paper de la ciutat organitzadora era gairebé exclouent, el cas de Barcelona s'apropa més aviat als precedents de Munic, Montreal o (encara que en condicions molt diverses) Seül, amb una forta implicació tant del govern central, com del govern de la Generalitat de Catalunya, com, naturalment, del mateix govern local de la ciutat organitzadora.³

En tercer lloc, la preparació dels Jocs es produeix en un marc de forta *competitivitat política*. Des de la designació de Barcelona com a ciutat organitzadora fins a la realització dels Jocs tenen lloc unes eleccions generals, dues eleccions locals i dues eleccions autonòmiques; en el període 1986-1992, només un any (1990) no registra cap consulta electoral. Aquesta competitivitat és més intensa en el cas de Catalunya que en la resta d'Espanya: si en altres zones del país (i destacadament en el cas d'Andalusia, que ens servirà en part per prendre l'Exposició Universal de Sevilla com a contrast del cas de Barcelona) es registra una completa hegemonia electoral socialista, això és menys cert a Catalunya, on el govern autonòmic és en mans d'una coalició de centredreta, CiU, que augmentarà el seu predomini electoral al llarg d'aquest període i que competeix amb l'alcaldia socialista (PSC) de Barcelona i amb el govern central, en mans del PSOE.

Finalment, l'específica *problemàtica lingüística i cultural* de Catalunya trobarà un camp d'expressió potencialment conflictiu en un esdeveniment tan ric en elements simbòlics com uns Jocs Olímpics; densitat simbòlica que es veu encara potenciada per l'enorme rellevància de la transmissió televisiva mundial. Potencial conflictivitat lingüístico-cultural i percepció dels Jocs com a «oportunitat» de llançament internacional s'alimentaran recíprocament i seran una dimensió de conflicte que s'expressarà fins a l'últim moment.

Al costat d'aquesta multiplicitat de terrenys tenim si-

3. Com se sap, els Jocs no es van limitar a la ciutat de Barcelona: fins a una vintena d'altres ciutats van tenir la condició de subseus olímpiques, amb inversions en alguns casos molt importants. La Diputació de Barcelona va jugar un paper de primera importància en la preparació i coordinació de la xarxa de subseus i en el finançament de moltes de les corresponents instal·lacions. Tanmateix, el paper de lideratge jugat per l'Ajuntament de Barcelona, el fet que el seu alcalde fos a la vegada el president del Comitè Organitzador (COOB) i la similitud política, en termes de partit, entre el govern de la ciutat de Barcelona, el de la Diputació provincial i el de moltes de les subseus, autoritzen a considerar només, en el nostre context, el paper de l'Ajuntament. Això no vol subvalorar la importància d'aquestes altres institucions, ni minimitzar la rellevància d'alguns conflictes concrets que es varen produir en algun cas.

multàniamment una diversitat d'actors institucionals implicats en la preparació dels Jocs Olímpics, que sintetitzarem en tres: l'Ajuntament de Barcelona, el govern de la Generalitat i el govern central.⁴ Alhora, cadascun d'aquests actors institucionals opera com a líder d'un conjunt d'actors (partits polítics, grups d'opinió, mitjans de comunicació, etc.) més ampli; de tal manera que, per exemple, la referència al govern central s'ha d'entendre referida al PSOE en el seu conjunt, mentre que la referència al Govern de la Generalitat és aplicable també a organitzacions diverses com CiU, la «Joventut Nacionalista de Catalunya» o, de manera més puntual, entitats com la «Crida» o el moviment de reivindicació d'un comitè olímpic català.

Els tres actors institucionals que considerem (i que, repeteixo, poden ser vistos també com a líders i portaveus d'un conjunt de moviments polítics i socials) interactuen en els diversos terrenys definits per les quatre dimensions abans esmentades. Però aquestes interaccions, aquest joc d'aliances i contraposicions, generen una situació molt complexa, que no pot reduir-se simplement a un «estar a favor» o «a la contra».

Intentarem acotar d'una manera més precisa. En definitiva, i més enllà de la retòrica i dels discursos, què es proposaven els diversos actors contemplats? Quins eren els objectius que es volien obtenir? Em permetré examinar quins eren aquests objectius, introduint una distinció que espero que es justificarà en la resta de l'exposició: aquests objectius eren tant d'ordre «substantiu» (resultats a aconseguir), com d'ordre «procedimental» (organització i forma de participació en el procés decisonal).

Pel *govern central*, els Jocs Olímpics de Barcelona eren una peça dins el conjunt del «projecte 1992». No solament es tractava de la coincidència amb l'Exposició Universal de Sevilla i amb la capitalitat cultural europea de Madrid, sinó que de manera més àmplia, la voluntat explícita del govern central era mostrar al món com la societat espanyola s'havia modernitzat, s'havia transformat i aspirava a jugar un paper de primer ordre en el si de la Comunitat Europea. L'entrada en vigor del mercat únic europeu, la inauguració d'una línia fèrria d'alta velocitat o l'èxit d'aquelles tres convocatòries havien de permetre (malgrat que es tractés de realitats completament heterogènies) el potenciament d'una nova imatge internacional d'Espanya, com a societat desenvolupada, lliure i competitiva.

4. Vegeu, amb tot, l'avertiment fet a la nota anterior.

Com és lògic, atesa aquesta perspectiva global, el govern central aspirava a coordinar i supervisar el conjunt d'esdeveniments. Més encara: l'elevadíssim cost d'aquest conjunt de projectes requeria una actitud de vigilància i de presència, que assegurés tant l'adequació financera com la transmissió homogènia de la imatge que es volia projectar. Per tant, des del punt de vista procedimental, l'objectiu del govern central era assegurar-se el control global del procés (entenent per control, repeteixo, no tant una direcció directa i minuciosa, com un paper clau en el finançament i una posició que li permetés coordinar i supervisar el conjunt d'esdeveniments, per assegurar una certa coherència).

Pel *govern de la Generalitat* i més àmpliament pels diversos cercles nacionalistes de Catalunya, els Jocs Olímpics eren vistos simultàniament com una oportunitat i com un perill. Oportunitat, en el sentit de les possibilitats de llançament internacional que permetia; perill, ja que la identitat catalana podia quedar dissolta dins el conjunt del «projecte 1992», que per les seves característiques globals espanyoles i per la seva vocació internacional podien representar un factor de pèrdua d'importància dels elements específics catalans. Si a més tenim en compte els elements de competició entre partits a què abans ens referíem, es pot comprendre com la voluntat de la Generalitat de *catalanitzar els Jocs* no representava només una voluntat de tipus cultural, sinó també un element diferenciador, que havia de permetre emergir del conjunt del «projecte 1992» i donar-li una presència pròpia.

Aquesta voluntat política requeria, des del punt de vista operatiu, ser present de manera activa tant en el finançament com en la maquinària de la preparació i organització dels Jocs. Conjurant el risc d'una possible laminació entre el rol preponderant que la Carta Olímpica atorga a la ciutat organitzadora i la voluntat globalitzadora del govern central, la Generalitat fixava el seu interès procedimental en la seva participació en el mecanisme de preparació i organització dels Jocs.

Per l'*Ajuntament de Barcelona* la situació es plantejava en termes diferents. De manera explícita, tant l'Ajuntament com els organitzadors dels Jocs declaraven que la convocatòria olímpica tenia un caràcter en bona mesura instrumental, encaminat a llançar internacionalment la imatge de la ciutat, i a procedir a un conjunt d'obres i de transformacions que permetessin «acabar la ciutat». D'una banda, situar la ciutat en un circuit internacional, que li permetés acollir empreses i activitats de primer ordre, com a resposta als canvis experimentats en els darrers quinze anys (procés de desindustrialització, retrocés demogràfic, etc.), que amenaçaven la ciutat

amb (en paraules del mateix Alcalde) una situació de «marse-llització». En segon lloc, construir o millorar un conjunt d'infraestructures que permetessin resoldre els dèficits tradicionals de la ciutat, completant-ne la urbanització tot i respectant (almenys relativament) la identitat tradicional de la ciutat i dels seus barris.

TAULA I

<i>Actors</i>	<i>Objectius</i>	
	<i>Substantius</i>	<i>Procedimentals</i>
Govern central	«1992»	Control
Govern de la Generalitat	Catalanització dels Jocs	Participació
Ajuntament de Barcelona	Canvi urbà	Autonomia

Barcelona 1992: Els objectius dels diversos actors institucionals.
(Font: elaboració pròpia)

Però aquesta perspectiva, fortament urbana i no mera-ment esportiva, requeria jugar un paper de primer ordre en el procés de preparació dels Jocs. Les decisions sobre in- fraestructures, sobre mecanismes de finançament o sobre la gestió urbana havien de ser preses pel propi govern local, implicant-hi els altres actors, però sense deixar-se arrosse- gar per les seves lògiques de comportament. En altres pa- raules, l'objectiu procedimental de l'Ajuntament era assegu- rar-se, si no un paper de lideratge, almenys una forta autonomia en tot el procés, davant del risc d'aparèixer com un actor subaltern i tutelat (a diferència, doncs, del paper jugat per l'Ajuntament de Sevilla en la preparació de l'Expo- sició Universal).⁵

D'una manera molt sintètica, la Taula 1 resumeix aquesta anàlisi sobre els objectius, tant substantius com procedimen- tals, que perseguen els diversos actors institucionals.

Què succeïa quan aquestes diverses estratègies entraven en contacte? Com interactuaven recíprocament? Aquest ele-

5. Com demostra l'estudi sobre Sevilla, de G. Roulland, «L'exposition Universelle de Séville (1992). Etude du Système local de Décision», Bordeus (Les Cahiers du Cerul), n° 1, 1991.

ment és clau per a poder llegir en termes d'èxit-fracàs els resultats dels Jocs per als diversos actors.

Cal dir que aquest contrastament no és senzill, ja que des del mateix moment de la designació de la ciutat (octubre 1986) fins als dies de la celebració dels Jocs, la seva preparació va estar envoltada d'una multitud de conflictes i de polèmiques, al llarg dels quals les posicions de cadascuna de les parts no eren necessàriament coherents. D'altra banda, la multiplicitat dels temes de conflicte pertorba parcialment la «visibilitat» de les posicions respectives. Però podem intentar un exercici de reconstruir el bosc sense deixar-nos obstaculitzar pels arbres. Podem abordar la qüestió en els següents termes: quina era l'actitud de cada Administració (i, per extensió, de la «constel·lació» de forces polítiques i socials que cadascuna expressava) davant dels objectius de les altres?

Pel *govern central*, el conjunt de les operacions de l'any 1992 era l'element clau. Però pel seu propi rol global de coordinació i supervisió de tots els projectes, podia preferir una posició de no contraposar-se als objectius dels altres actors. Així, malgrat el to extremat amb què sovint es plantejaven les reclamacions de catalanització dels Jocs, el govern va adoptar de manera bastant sistemàtica una posició de reducció del conflicte, «underplaying» notablement les seves posicions, encara que fos visible en ocasions una certa incomoditat (cal pensar en temes com la polèmica entorn de la mascota olímpica, el celebèrrim Cobi; l'escàndol de la inauguració de l'estadi olímpic en ocasió dels Mundials d'Atletisme del setembre 1989; o la llarguíssima polèmica sobre l'ús del català o la presència de la bandera de Catalunya en les cerimònies olímpiques). En la mateixa línia (tot i que amb un entusiasme major, i amb una participació financera de primer ordre) el Govern es va mostrar comprensiu amb les aspiracions de l'Ajuntament, tant des del punt de vista substantiu com procedimental, acceptant les aspiracions de l'alcalde de presidir el comitè organitzador o nomenant com a màxim responsable de la participació governamental en el finançament un economista, vell amic i company de Facultat de l'alcalde, el senyor Santiago Roldán.

Si la *Generalitat* posava el seu èmfasi fonamental en l'element «catalanització» dels Jocs, això no volia dir necessàriament una acceptació entusiasta del «projecte 1992»; més aviat al contrari: fins a l'últim moment es van prodigar preses de posició alertant sobre els perills d'«espanyolització» que la convocatòria olímpica podia tenir i el risc de dissolució de la presència de Catalunya com a realitat diferenciada. Menys negativa, en canvi, era la percepció del projecte de

canvi urbà; la Generalitat es va implicar a fons en alguns dels elements del procés urbà, tot i que amb fortes discrepàncies (sobre qüestions de finançament, llicències urbanístiques, pla d'hotels, etc.).

Per l'*Ajuntament*, la inserció dels Jocs en el conjunt de les operacions del 1992 era una qüestió clau. En comptes d'una visió en termes de competència amb els esdeveniments que tenien lloc a Madrid o a Sevilla, l'Ajuntament va optar per situar-se en primera línia, calculant (probablement amb encert) que un èxit global potenciarà un èxit barceloní i que possiblement els Jocs Olímpics serien dels tres esdeveniments el que donaria millors resultats. En el discurs de cloenda dels Jocs, l'alcalde de la ciutat va afirmar «Espanya és Barcelona» (i no al revés, com semblaria exigible des d'un punt de vista lògic); res no il·lustra millor aquesta voluntat de situar-se al cor del «projecte 1992» que dir al món que allò que s'havia vist durant quinze dies a Barcelona (gran espectacle, festa popular permanent, rigor organitzatiu fins a l'últim detall) eren les característiques de la nova Espanya.

Més interessant pot resultar constatar com l'Ajuntament també participava, de manera activa, en el projecte de catalanitzar els Jocs. En això conflueixen dos elements d'ordre divers: primerament, l'amplíssima acceptació dels plantejaments catalanistes entre el conjunt de l'elit política catalana (element no sempre comprès en la resta d'Espanya, on existeix sovint la tendència a interpretar el catalanisme en termes estrictament partidistes); però en segon lloc, aquesta posició permetia a l'ajuntament desmarcar-se, encara que fos lleument, de les posicions del govern (atès que la identitat de partit podia fàcilment dissoldre les posicions dels socialistes catalans en les del conjunt del PSOE) i aproximar-se, o almenys reduir la conflictivitat potencial, a les posicions del govern de la Generalitat.

En definitiva, com mostra la Taula 2 (vegeu pàgina següent) el conflicte real era molt menor que el que es podia preveure; l'elevada conflictivitat potencial va acabar per ser relativament reduïda, i acotada a la persistent reticència de l'executiu de la Generalitat respecte de l'estratègia de globalitat que planejava sobre el conjunt dels plans de l'any 1992.

El lector no hauria de treure la conclusió, però, que el procés de preparació i organització dels Jocs hagués estat un camí de roses. Es poden distingir dues grans etapes: una primera, entre 1986 i 1989, marcada essencialment pels debats i fins i tot la confrontació entre els diversos actors, i on és visible l'esforç de les diverses parts implicades per ubicar-se en el procés i per adquirir una posició de la major rellevància pos-

sible. D'aquí la importància que tenen els debats sobre l'organigrama olímpic, la discutida presidència del Comitè Organitzador per part de l'alcalde de la ciutat o el problema de com incorporar el sector privat als organismes decisionals.

TAULA 2

	«1992»	Catalanització	Canvi urbà
Govern central	+	=	=
Govern de la Generalitat	-	+	=
Ajuntament de Barcelona	+	+	+

Símbols utilitzats:

- + Significa una percepció positiva de l'objectiu en qüestió, tant si es tracta d'un objectiu centralment buscat per l'actor corresponent com de la seva adhesió a allò que és desitjat per un altre actor.
- = Denota una actitud de seguiment passiu, de tolerància respecte d'algun objectiu buscat per un altre actor.
- Denota una actitud d'oposició a algun objectiu buscat per un altre dels actors implicats.

L'actitud dels actors institucionals davant els diversos objectius.
(Font: elaboració pròpia)

Segurament el canvi d'etapa ve marcat per un fet concret: la inauguració, el mes de setembre del 1989, de l'emblemàtic estadi olímpic de Montjuïc, seu dels Campionats Mundials d'Atletisme. Sota una tempesta espectacular, es va demostrar que l'edifici, nina dels ulls de l'elit arquitectònica barcelonina, tenia goteres, i que existien nuclis organitzats que podien organitzar una sonora protesta contra el monarca i contra la bandera espanyola. Els fets de la inauguració de l'estadi, en altres paraules, van mostrar que els Jocs Olímpics podien sortir malament, tant des del punt de vista de l'organització com des del punt de vista polític.

La conseqüència fou immediata. Si ja els Jocs Olímpics de Seül (visitats per una nodrida representació de l'entorn olímpic barceloní) havien impressionat per la demostració d'una forta cooperació entre les diverses administracions, els fets de la inauguració de l'estadi van tenir un efecte visible sobre les posicions de les diverses administracions implica-

des en els Jocs de Barcelona, que van optar per desactivar el conflicte, no entrar en retrets recíprocs i, a més llarg termini, posar-se a treballar de manera activa per assegurar l'èxit dels Jocs. En altres paraules, es va desenvolupar la percepció que per assegurar l'èxit dels Jocs, aquests havien de ser «els Jocs de tots» i que, per tant, cap força política ni cap administració havia de pretendre capitalitzar-los en exclusiva.

Com que, per raons generals, la participació del govern central i del govern de la ciutat en l'organització dels Jocs eren dos elements obvis, això no volia dir altra cosa, en definitiva, que assegurar la implicació de la Generalitat i dels nacionalistes catalans en la convocatòria olímpica. Malgrat multitud de senyals previs amenaçadors, ni la Crida ni ERC van desenvolupar cap acció contrària, ni la proposta de creació del Comitè Olímpic Català va tenir cap suport significatiu per part de la Generalitat (el que, posteriorment, va ser amargament anotat pels promotors de l'admissió de Catalunya al COI).

I això va tenir la seva projecció en l'opinió pública. Com van mostrar diverses enquestes d'opinió abans i després dels Jocs, es valorava la contribució financera i la projecció internacional del govern de la Generalitat clarament per damunt del govern central (quan en el pla financer la relació de forces era en sentit invers en una proporció de 3 a 1). Així, en una enquesta realitzada entre habitants de Catalunya i publicada a *La Vanguardia* (19 juliol 1992), es mostrava que una tercera part dels enquestats (32,8%) situava l'aportació de l'Ajuntament de Barcelona com la més important; un 15,4% indicava la contribució de la Generalitat, i només un 6,7% mencionava la contribució del govern central com la més important.

TAULA 3

Joan Carles I, rei d'Espanya	8,6
Pasqual Maragall (alcalde de Barcelona)	8,6
Juan Antonio Samaranch (president del COI)	8,5
Jordi Pujol (president de la Generalitat)	7,3
Narcís Serra (vice-president del Govern)	6,5
Felipe González (president del Govern)	5,6

Qualificació del paper de diverses personalitats en la celebració dels Jocs Olímpics (escala «escolar», entre un mínim de 0 i un màxim de 10).

(Font: Enquesta OPINA per a *La Vanguardia* —11/8/92— feta a una mostra de 800 persones residents a Catalunya.)

El mateix fenomen es manifestava quant a la valoració del paper que diverses personalitats espanyoles havien tingut en els Jocs. Si es vol, es pot considerar evident el paper atribuït al Monarca, atesa la seva presència al llarg de tots els Jocs i la participació del mateix Príncep d'Astúries dins l'equip espanyol; de la mateixa manera atribuir importància al paper del president del COI, senyor Samaranch, pot ser considerat una obvietat. Però el fet que el President de la Generalitat aparegués millor que el President del Govern o que el seu vice-president i ex-alcalde de la ciutat, senyor Serra, és una mostra de la percepció del paper relatiu jugat per les diverses institucions. Una enquesta posterior als Jocs demanava als enquestats que valoressin entre 0 i 10 la participació de diverses personalitats espanyoles en la celebració dels Jocs. Els resultats eren els que presenta la Taula 3.

Però la moneda té una altra cara. Poques imatges tan simbòliques com la final de futbol, realitzada en un escenari tan connotat en termes catalanistes com l'estadi del Futbol Club Barcelona: la visió del Nou Camp ple a vessar de banderes espanyoles i presidit pel Rei, contemplant com l'equip espanyol guanyava la medalla d'or, mostraven de la manera més contundent possible que els Jocs havien representat un canvi de terç enormement significatiu en la integració de Catalunya dins d'Espanya, sense abdicar en absolut de símbols d'identitat cultural i societària propis.

SOCIETAT

LA REPERCUSSIÓ LABORAL DELS JOCS OLÍMPICS¹

FAUSTINO MIGUÉLEZ / PILAR CARRASQUER²

1. INTRODUCCIÓ

Barcelona i la seva àrea d'influència, com el conjunt d'Espanya, enceta un procés de forta recuperació econòmica a partir de 1986, procés que afecta principalment els serveis, la qual cosa, tot plegat, deriva dels següents tres ordres de factors.

En primer lloc la recuperació internacional i, dins d'ella, l'ingrés d'Espanya a la Comunitat Econòmica Europea, fet que condicionarà la recuperació espanyola de manera que aquesta es produirà sense deixar de ser dependent (Lope, Miguélez, Recio, Roca, 1993), com ja ho havia estat en el passat.

En segon lloc l'increment de la demanda interna, en particular en sectors com la construcció, comerç, hostaleria, serveis a les empreses i serveis personals.

En tercer lloc fenòmens específics, conjunturals però de gran envergadura econòmica, sobretot perquè han afectat la construcció i han revifat la iniciativa pública, com la preparació i desenvolupament dels Jocs Olímpics.

Ens ha interessat estudiar la repercussió del canvi econòmic sobre l'empresa i el treball. De fet, en aquest període ha disminuït la taxa d'atur a Barcelona i la seva àrea d'influència en 6 o 7 punts, tot i que la desocupació torna a incremen-

1. Aquest article és un resum d'un estudi realitzat per un equip d'investigadors del Grup d'Estudis Sociològics sobre *Treball i vida quotidiana* al voltant dels canvis en el treball a la regió de Barcelona entre 1986 i 1992, tot posant un èmfasi particular en el fenomen dels Jocs Olímpics. Aquest estudi va ser encarregat a ADIPROC [organisme per a la formació de CCOO i UGT], i finançat pel COOB'92, la Diputació de Barcelona i l'Ajuntament de Barcelona. L'equip estava constituït per Albert Recio, Antonio Martín, Andreu Lope, Carlos Lozares, Pedro López, Xavier Còller, Óscar Rebollo, Imma Pastor, Pilar Carrasquer i Faustino Miguélez.

2. Faustino Miguélez Lobo. Doctor en Història per la Universitat Autònoma de Barcelona. Catedràtic de Sociologia de la Facultat de Ciències Polítiques i de Sociologia de la Universitat Autònoma de Barcelona.

Pilar Carrasquer Oto. Llicenciada en Sociologia per la Universitat Autònoma de Barcelona. Professora del Departament de Sociologia de la Facultat de Ciències Polítiques i de Sociologia de la Universitat Autònoma de Barcelona.

tar-se a partir de finals de 1992. Però allò que cal assenyalar sobretot és que tant l'estructura de l'ocupació de llocs de treball com les condicions pròpies de treball han sofert una transformació significativa: menys estabilitat, salaris més baixos en certs sectors, pitjors condicions de treball.

Algunes investigacions recents (vegeu, per exemple, Prieto, 1991; Bilbao, 1991; Miguélez, Recio, Alós, 1988, 1989, 1990; Martín, 1992) han subratllat importants processos de transformació a l'empresa: descentralització, subcontratació, empetitiment. Es perfila un tipus d'empresa molt diferent a la del passat: més petita, estesa horitzontalment sobre diferents rams, amb un nucli de treballadors estables i una àmplia perifèria d'inestables. En aquest tipus d'empresa la gestió de la mà d'obra i l'organització del treball poden ser diferents del passat i les relacions laborals necessàriament han de reflectir aquests canvis, amb un afebliment sindical, amb una possible aparició de noves formes de representació, amb un desenvolupament de la negociació per grups de treballadors o de manera individualitzada. En totes aquestes qüestions la present investigació ha dedicat una atenció especial, mirant particularment el període i les empreses més vinculades en la preparació dels Jocs Olímpics.

Arran de tot això tenia sentit fer la pregunta següent: quins canvis registren l'empresa i el treball durant aquest període, els quals, en concret puguin ser atribuïbles a un fenomen específic però de gran transcendència econòmica i social com els Jocs Olímpics? En quin grau aquests canvis suposen o tenen com a conseqüència canvis en les estratègies dels actors socials de les relacions laborals que puguin tenir continuïtat amb posterioritat a l'esmentat període?

Un dels trets que han definit l'especificitat d'aquest context de preparació i desenrotllament dels Jocs Olímpics ha estat la presència de l'Administració. L'Administració ha estat el client que no sols ha encarregat les grans obres d'infraestructura, sinó que ha entrat directament en la gestió del treball, perquè estava interessada en què, en conjunt, les coses sortissin conforme a la programació prevista. L'Administració s'ha convertit en el gran protagonista, mitjançant l'impuls d'una mena de pacte social d'àmbit local de característiques neo-corporativistes restringides, durant un període en el qual el neo-corporativisme semblava més aviat fora de lloc. Amb aquest pacte els treballadors i els seus representants obtenien llocs de treball, millores en les condicions laborals, millores de la capacitat interventora dels sindicats. Els empleats, en particular els grans, aconseguien bons negocis i, sobretot, estrenyen els vincles amb l'Administració per a

col·laboracions futures (no es pot oblidar que una bona part de les concessions van anar a parar a mans d'empreses que habitualment ja col·laboraven amb l'Administració). L'Administració, a nivell general i local obtenia, sobretot, un bon resultat polític que consistia a desenvolupar el programa tal com estava previst, tot reforçant d'aquesta manera la seva imatge d'eficàcia i modernitat.

Pel que fa als aspectes generals, el pacte ha funcionat, més que res perquè l'Administració ha mantingut una vigilància molt acurada sobre les activitats econòmiques. També es fa palès com, en una etapa on l'economia productiva minva a favor dels serveis, a través de les obres públiques o d'una altra sèrie d'intervencions, l'Administració pot acabar jugant directament un paper molt important en la remodelació del mercat de treball, de les relacions laborals i de la mateixa estructura de les empreses.

Finalment, algunes paraules sobre la metodologia d'aquesta investigació. A banda de les dades estadístiques a l'abast, sovint massa agregades, la investigació ha posat l'accent sobre tres tipus de fonts: per una banda les entrevistes a alguns dels protagonistes de l'activitat econòmico-laboral: empresaris, gestors d'organitzacions empresarials, sindicalistes de sector i d'empresa, treballadors, administradors, inspectors laborals, experts economistes, juristes i sociòlegs. Per una altra banda, una enquesta a una mostra representativa de centres de treball de l'àrea metropolitana de Barcelona, completada pels directors de personal o equivalents. Per últim, estudis de casos d'empreses mitjanes i grans, tipològicament rellevants per les diferents formes de gestió dels recursos humans —unes 30— en els diferents sectors de la producció i dels serveis.

La segona de les tècniques esmentades no és utilitzada amb freqüència a causa dels problemes econòmics i de temps que acostuma a implicar. Amb ella s'ha constituït una font de dades que pot ser útil per futures ampliacions sobre temes d'aquesta mena.

2. LES EMPRESSES RELACIONADES AMB LA PREPARACIÓ I DESENVOLUPAMENT DELS JOCS OLÍMPICS

L'activitat generada per l'esdeveniment olímpic no s'ha distribuït homogèniament ni a l'atzar entre les empreses. Ens ha interessat saber quins tipus d'empreses poden aprofitar millor una circumstància així, què pot significar per l'economia i el treball el fet que siguin un tipus d'empreses i no

pas un altre, què significa això en relació a possibles polítiques laborals i estratègies dels actors, així com què pot romandre de cara al futur.

Un 28% de la mostra de centres de treball de l'àrea metropolitana de Barcelona amb 10 o més empleats han tingut algun grau d'implicació directa i detectable en la preparació i/o desenvolupament dels Jocs (un 17% amb implicació mitjana i alta i un 11% amb implicació baixa). Dins l'àrea metropolitana, la majoria de les obres i de les activitats olímpiques es desenvolupen a la comarca del Barcelonès; tal vegada per aquesta raó, són les empreses amb seu en aquesta comarca aquelles més beneficiades per llur vinculació (31.7%).

Malgrat que s'observi una certa presència generalitzada del fenomen olímpic en els diferents sectors d'activitat, la participació és reeixida en algunes branques: Administració Pública (55.2%), hostaleria (48.1%), construcció (48.1%), transports-comunicacions (44.0%), resta de serveis (40.5%). És a a dir, en aquells sectors que objectivament van estar més lligats a les obres o al desenvolupament de les obres com a tals. Cal també destacar el papel clau jugat per l'Administració, present a més a més en els transports i en algunes subbranques de la resta de serveis, la qual cosa diu molt a favor de la seva eficiència. Però la participació també té una rellevància notable en altres branques dels serveis com finances-serveis a les empreses (33.0%), educació i sanitat (27.6%), el comerç (20.9%). Aquesta participació però, és menor en la indústria, i cal destacar en aquest cas el metall i la resta d'indústria, probablement en actuacions força relacionades amb activitats constructores.

Altres dues variables estructurals de les empreses que influeixen en la competitivitat són el nombre d'empleats de les plantilles i llur potencial econòmic (aquesta darrera mesurada en termes de volum de negoci del darrer exercici). Les grans beneficiàries de l'activitat olímpica han estat les empreses potents (que passen de 10.000 milions de pessetes de negoci), amb centres de treball de plantilla superior a 500 persones (que han participat en l'esdeveniment olímpic en un 70%). Mentre que les empreses que no passen de 25 treballadors i de 300 milions de pessetes de volum de negoci anual, que són la gran majoria de les empreses de l'àrea, no han passat del 14% en la implicació. La resta ha girat al voltant d'una mitjana del 30%.

És a dir, quan hi ha un negoci fort i atractiu, per més que estigui controlat en gran part per l'Administració, les empreses petites, per elles mateixes i en la lògica del mercat, no tenen capacitat de competir. Han d'acontentar-se, probable-

ment, amb les conseqüències indirectes del fenomen. La qual cosa ve a demostrar la forta relació que acostuma a donar-se entre les grans empreses (especialment si són de serveis) i l'Administració.

Les empreses han tingut més facilitat per implicar-se en el fenomen olímpic si han format part de xarxes de subcontractació, ja sigui en qualitat de subcontractadores o de subcontractants— sovint la mateixa empresa juga els dos papers. Ja que, de fet, un xic més del 40% de les empreses que subcontracten part de la seva producció, i al voltant del 34% d'aquelles que s'encarreguen de cobrir part de les necessitats productives d'altres empreses manifesten haver tingut alguna participació en l'esdeveniment olímpic.

El tipus de relació estudiada ens permet sostenir al mateix temps una hipòtesi complementària: les empreses que s'han implicat força en aquest fenomen, que és conjuntural, han flexibilitzat en bona part les seves plantilles. Però amb una flexibilitat que no sempre ha suposat precarietat laboral, almenys pel que fa a la quantia del salari percebut, quan s'ha tractat de treballs qualificats que requerien personal ben format, per exemple.

Aquest tipus d'empreses, han fet recurs per sobre o molt per sobre de la mitjana en la flexibilització externa (contractes temporals), particularment en aquelles branques més vinculades als Jocs Olímpics, com la construcció o els serveis. És evident que aquesta forma de flexibilització de les plantilles ha estat, doncs, determinant perquè aqueixes empreses poguessin optar competitivament a les activitats preparatòries o de desenvolupament dels Jocs. Però existeixen altres elements claus que també han contribuït a conferir a les empreses aquesta competitivitat de partença com són, sens dubte, els que fan referència a «l'enriquiment professional» (realització de tasques no repetitives) i a la qualitat de la mà d'obra. A més a més, moltes de les «empreses olímpiques» mantenen una plantilla clarament dualitzada: un nucli fix amb un grau elevat de mobilitat —probablement a canvi de millores econòmiques i laborals— i una perifèria precària nodrida amb les diferents formes de contractació flexible.

Aquesta dualització, o «mercat intern de treball», ha estat assenyalada per alguns autors com a mostra palesa de les estratègies diferenciades de gestió de la mà d'obra que realitzen les empreses (Ker, Shumann, 1988; Dore, 1992). Ara podem veure que aquesta dualització resulta funcional tot i els moments d'expansió, sobretot si tal expansió és, com en aquest cas, conjuntural.

Així, les empreses també han tingut més facilitat per vin-

cular-se a l'esdeveniment olímpic si les seves plantilles tenen un grau notable o alt de mobilitat geogràfica o funcional, si la seva dinàmica dels darrers anys ha estat de creixement de les plantilles, particularment pel que fa a tècnics (en part, suposem, gràcies al mateix fenomen olímpic), si han tingut plantilles amb un percentatge de titulats superiors per sobre de la mitjana (entre el 10% i el 30% del total de les persones empleades) o clarament alt (per sobre del 30%).

Per últim, les «empreses olímpiques» tendeixen a ser empreses que destaquen en processos de modernització tant tecnològica com organitzativa. Però, en ambdós casos, caldria assenyalar que la investigació verifica, al mateix temps, que la proporció d'empreses de l'àrea metropolitana amb nivells alts d'innovació tecnològica o accentuat canvi en l'organització del treball no és elevada. Tot i així, en el nivell alt de modernització s'ubiquen les «empreses olímpiques» més que les altres. Es tracta d'innovació en els processos administratius o de producció, automatització de la producció, utilització de prefabricats i de nous materials en el cas de la innovació tecnològica; i de cercles de qualitat, grups de treball, enriquiment de tasques, treball «just-in-time» pel que fa al canvi organitzatiu. Podem pensar amb fonament que aquestes qualitats tecnològiques i organitzatives han situat les empreses en una millor posició per a la conquesta del nou mercat.

3. LA INTENSITAT DE LA IMPLICACIÓ ECONÒMICA I LABORAL

En quin grau, cal demanar-se, la implicació en les obres i activitats olímpiques constitueixen un impuls econòmic rellevant per aqueixes empreses —a més a més de l'impuls indirecte que aquí no hem mesurat, però que mantindrà relació amb el directe— i, per tant, per l'economia de l'àrea de Barcelona?

Amb aquesta finalitat vàrem sol·licitar a les empreses l'estimació de la proporció tant del volum de negoci com de plantilla vinculats a l'esmentada implicació olímpica en l'any en què la mateixa havia estat més forta. Es tracta, per tant, d'una estimació indirecta i no d'una quantificació precisa.

Caldria assenyalar que gairebé el 40% dels centres implicats en l'activitat olímpica no responen a aquestes preguntes tot adduint desconeixement o senzillament obviant la resposta. De les empreses que contesten, la majoria assenyalen tant un impacte econòmic com laboral per sota del 20% del

seu volum de negoci i del seu volum de plantilla. Un impacte superior al 20% és reconegut per un 14% d'empreses a nivell econòmic i per un 19% pel que fa a plantilles.

En relació a les empreses fortament afectades en positiu podem assenyalar que s'ubiquen en els rams més directament vinculats a la preparació o desenvolupament dels Jocs: construcció, hostaleria i resta de serveis. Però tendeixen a ser empreses més aviat mitjanes que grans, repetint, pel que fa a la resta, totes les altres característiques ja esmentades en el seu nivell més atractiu: les més dinàmiques, les més flexibles, les més modernitzadores.

Amb la clara excepció de la construcció, les «empreses olímpiques» tendeixen a mostrar millors perspectives per 1993 que la resta, encara que no precisament pel seu caràcter olímpic, sinó per allò que en el seu moment els va permetre ser olímpiques. És a dir, s'ha tractat d'empreses la capacitat competitiva i relacional de les quals els ha permès, per una banda, entrar en el negoci olímpic i, per una altra, els permet seguir tenint bones perspectives un cop passat 1992. No així la construcció, la qual, un cop passada la conjuntura olímpica, tendeix a minvar la seva activitat. Aquestes dades semblen coherents amb la consideració de l'actual crisi com a essencialment industrial, essent-hi afectada l'activitat constructora, presumiblement, a causa de l'esgotament d'un cicle d'inversió pública.

Tenint en compte tot això, podem deduir alguna conclusió fiable respecte a la creació de llocs de treball directament vinculats a la preparació i desenvolupament dels Jocs? No hi ha resposta del tot evident des d'aquesta micro-anàlisi de les empreses, ja que un increment de treball «olímpic» hauria pogut ser absorbit, optimitzant una plantilla fins aleshores infrautilitzada o incrementant les hores extres sense necessitat de realitzar noves contractacions. Es pot establir amb relativa seguretat que les empreses de l'àrea metropolitana de Barcelona amb 10 o més treballadors han augmentat llurs plantilles entre un 10% i un 20% com a mitjana gràcies als Jocs. No sabem durant quant de temps, però és possible que s'hagi tractat de períodes curts tant per la naturalesa de les obres i activitats com per les maneres de contractació més usals. Però per tenir una base d'argumentació més sòlida hem procedit a una anàlisi detallada de dues de les branques amb més protagonisme «olímpic»: la construcció i l'hostaleria-restauració (i parcialment altres serveis com el comerç, neteja i vigilància).

4. ELS «SECTORS OLÍMPICS» PER ANTONOMÀSIA

4. 1. *La construcció*

La construcció ha passat, a la província de Barcelona— recordem que no existien dades de l'àrea metropolitana— de 76.025 persones ocupades el 1985 a 110.837 l'any 1987 i 145.000 el 1991, per recular el 1992 per sota del nivell de l'any anterior, segons dades de l'EPA. El creixement més fort, imputable en el boom immobiliari, i en certa mesura en el desenvolupament d'infraestructures, es dona entre 1985 i 1987. Des d'aquesta data fins a la finalització de l'any preolímpic, l'increment del nombre de persones ocupades és de 34.163 persones, equivalent a un augment del 30.8%. Tal vegada la proporció podria incrementar-se fins al 40% si tenim en compte els milers de treballadors submergits i estrangers no comptabilitzats en les estadístiques oficials. En quina proporció aquests ocupats són atribuïbles a l'activitat olímpica, tenint en compte que un any després l'ocupació ja ha baixat de manera remarcable, i en quin grau, per contra, serien atribuïbles a l'activitat constructora provocada pel mercat de la vivenda? Al nostre entendre, els llocs de treball generats per les obres olímpiques en sentit ampli es mouen entre els marges de les 20.000 i les 25.000 persones. Per poder fer aquesta afirmació ens basem en entrevistes realitzades amb constructors, sindicalistes, inspectors laborals, gestors de les obres olímpiques i en el recompte de la mà d'obra emprada en algunes de les obres de més anomenada del projecte.

Aquest volum d'ocupació és més minso del que alguns estudis previs havien suposat (vegeu, per exemple, les previsions aparegudes al núm. 9 de la revista *Barcelona Olímpica*, maig de 1989). Entre les raons que explicarien aquest fenomen cal destacar-ne dues. D'una banda, la utilització de noves tecnologies en el procés de construcció. Aquest és un factor important a tenir en compte pel futur, ja que cal no oblidar que fins fa 10 anys la construcció havia mantingut uns hàbits de treball força tradicionals, on els canvis introduïts feien referència bàsicament al transport. Però en el darrer període (Miguélez, Recio, Alós, 1990) la innovació comença a fer-se palesa com una força devastadora de la mà d'obra directa, tant qualificada com no qualificada. De l'altra banda, la intensificació del treball, principalment a través de les hores extres, fruit d'una certa coincidència d'interessos entre empreses i treballadors. Per acomplir els calendaris

pre-establerts, va ser necessari treballar com més hores possibles millor i a un ritme raonablement mantenible. Tots els entrevistats coincideixen a afirmar que les jornades de treball durant les obres olímpiques han estat extraordinàriament altes —al voltant de les 12 hores per molts treballadors, arribant en alguns casos fins a les 16 hores, segons la versió de la pròpia inspecció laboral— la qual cosa representa un nombre d'hores treballades per damunt d'allò legalmet permès. Per les empreses aquesta pràctica resultava menys onerosa que contractar treballadors addicionals, alhora que per molts dels treballadors vinguts de fora això era una possibilitat d'incrementar els seus salaris de manera satisfactòria. Els sindicats difícilment podien intervenir sobre un acord del qual els treballadors n'havien donat el seu vist-i-plau, ja que una part significativa del seu treball depenia d'això. Gran part de l'èxit de les obres preparatòries dels Jocs Olímpics cal atribuir-lo a les hores extres, així com també bona part dels ingressos obtinguts per les empreses.

Les entrevistes realitzades palesen que la immensa majoria dels contractats per les obres olímpiques són temporals (en 1990 el 50.6% dels contractes de la construcció eren de caràcter temporal enfront del 33.4% de mitjana en la resta de sectors). En bona part es tractava de contractes més curts que a la resta dels rams i amb una rotació més freqüent entre empreses. Es pot argumentar que necessàriament havia d'ésser així, atesa la conjuntura de les obres olímpiques. Amb tot, aquesta inestabilitat té altres conseqüències negatives pel que fa a la formació de mà d'obra, les possibilitats d'integració i la qualitat del treball, sense tenir en compte els efectes negatius que pugui tenir de cara al futur dels treballadors.

Els treballadors nouvinguts provenen d'altres regions d'Espanya (Aragó, Galícia) i d'altres països. El nombre de treballadors estrangers és difícil de quantificar —certes informacions patronals van arribar a parlar de 12.000, tot i que possiblement no han superat la meitat d'aquesta xifra— a causa de les diferents circumstàncies laborals: com treballadors qualificats o tècnics portats directament per l'empresa constructora; immigrants de temporada contractats per empreses espanyoles; o immigrants no qualificats en situació no legal.

L'opinió generalitzada és que la legalitat i la normativa vigents han estat més respectades que mai i això és possible perquè tots els protagonistes, tot i que per diferents motius, estaven interessats que les coses sortissin bé. Tanmateix, l'extraordinària i complexa cadena de subcontractació que pot donar lloc que en una obra convisin 6 o 8 empreses,

fa molt difícil verificar, mitjançant inspecció laboral o sindical qualsevol, la legalitat de totes les situacions.

El descens de la construcció —que coincideix, com hem assenyalat, amb la fi de les obres olímpiques i el *boom* de la construcció de vivendes— comporta una forta disminució dels efectius laborals del ram. Aquesta disminució, però, no es tradueix en una proporció equivalent d'aturats a Barcelona, ja que molts treballadors d'aquest període han tornat després a les seves zones i sectors d'origen. És allí, en aqueixes zones i sectors, on tornarà a augmentar l'atur.

Els tipus de contracte més freqüents foren els d'obra o servei i els de foment de l'ocupació, sobretot el primer, ja que permet contractacions de durada molt curta sense compromisos posteriors. Són altament flexibles i foren els més emprats pels àmbits més allunyats de la presència sindical.

El contracte fix d'obra va tenir una certa implantació en les empreses més sindicalitzades i a l'ombra d'una certa revifalla de la representació laboral. En qualsevol cas, l'estabilitat del fix d'obra tampoc ha estat necessàriament elevada, atesa la difuminació del concepte mateix «d'obra» en relació a l'empresa que la realitza. L'obra, per a una empresa que intervé juntament amb d'altres, pot ser d'una durada molt breu.

També es registren novetats en els àmbits de seguretat, higiene i qualificació. En el primer cas, s'han donat passos fermes envers la creació d'una estructura de control molt més vinculada a les obres que implica sòlidament a empreses, sindicats i inspecció laboral. L'experiència de les obres olímpiques permet mantenir esperances de rebaixar l'alt nombre de sinistres del sector, si aquesta experiència de col·laboració continua.

Pel que fa a la qualificació i formació s'han donat passos importants aquests anys —amb acords sobre la formació i la creació de l'Institut Escola Gaudí— durant els quals les experiències olímpiques han tingut el seu paper. Però seria imprescindible apropar més la formació a les empreses i estabilitzar més l'ocupació, ja que molt difícilment algú voldrà fer una despesa d'energies per formar-se, si s'imagina que en pocs mesos pot trobar-se en un altre ram. La dramàtica experiència de les obres olímpiques, tot obligant les empreses a recuperar els vells manobres jubilats o els qui treballaven en altres coses, és demostrativa de l'efecte destructor de la inestabilitat sobre la professió.

Tots aquests aspectes posen de relleu un nou paper de la representació sindical, entrebancada els darrers anys per la dificultat del sector. En aquest sentit, experiències capdavanteres com el «concert de relacions laborals» firmat entre UGT, Comissions Obreres, VOSA i AOMSA, l'objectiu del

qual era facilitar la presència sindical a «peu d'obra» en les construccions olímpiques, de les quals les dues últimes entitats n'eren responsables, poden servir com a pauta pel futur.

4. 2. *El serveis*

Amb els serveis, particularment l'hostaleria-restauració, la incidència dels Jocs és diferent de la reflectida en la construcció, ja que s'ha circumscrit a les poques setmanes de celebració de l'esdeveniment. El volum d'ocupació a l'hostaleria-restauració i comerç —les dades apareixen englobades— passa de les 305.229 persones del 1987 a les 320.451 del 1990. Es tracta d'un increment del 5% a la província de Barcelona, que reula marcadament l'any 1991 i es recupera lleugerament el 1992, sempre d'acord amb les xifres de l'EPA. En quina mesura i amb quines característiques tal recuperació és un efecte de les activitats olímpiques, o més aviat respon als ensurts d'una època d'expansió econòmica?

Per respondre a aquesta pregunta hem comparat, en primer lloc, la contractació realitzada a través de l'INEM el juliol de 1991 i en el mateix mes de 1992 a Barcelona ciutat i província. Encara que la font emprada no permet el desglossament per rams, sí que podem afirmar, pel que fa al conjunt de serveis, que s'incrementen les contractacions a temps parcial i els contractes d'obra o servei o per necessitats del mercat. Tenint això en compte és molt fiable la dada que diu que els 10.000 contractes més existents al 1992 per sobre de 1991 a Barcelona ciutat —n'hi ha només uns altres 2.000 a la resta de la província— tinguin a veure quasi tots amb l'activitat olímpica.

En funció de les entrevistes realitzades, l'ocupació creada en el conjunt dels serveis es podria estimar entre les 20.000 i les 25.000 persones. És menys del que s'hauria pogut preveure —per exemple, en el comerç no se'n crea en absolut— a causa de dos factors principals. Per una banda, que hi ha menys demanda de serveis (cal assenyalar que les previsions de visitants van ser massa optimistes) i, per tant, es generen menys necessitats de treball. Per una altra banda, les empreses realitzen un gran esforç per la captació de la col·laboració dels seus treballadors avançant o retardant vacances, o bé realitzant hores extres molt per damunt d'allò permès, la qual cosa limita força la necessitat de noves contractacions.

Aquesta recerca de col·laboració que pot resultar de gran importància per entendre formes de competència en el futur, ha pogut produir-se en aquest cas per les característiques del mateix esdeveniment, afavorint el desig que tot «sortís bé»,

però també, per les característiques de la mà d'obra contractada: joves i estudiants, o familiars de la plantilla en actiu. Un cas diferent, però també amb una certa repercussió sobre l'ocupació, el constitueix el «voluntariat olímpic». Amb aquesta afirmació no es pretén insinuar que el COOB hagi interferit deslleialment en el mercat de treball —l'organització olímpica ja va tenir cura perquè no fos així— sinó que aquest tipus d'esdeveniments econòmico-lúdics desenrotllen unes exigències de treball que molts ciutadans estan disposats a assumir no amb la lògica del mercat, sinó per motivacions més ideals.

Les ocupacions d'aquest àmbit han estat de curta durada, a vegades de poc dies, amb formes de contractació —per obra, servei o per necessitats de mercat— que les feien molt flexibles, però que, al mateix temps, han significat un risc de precarietat pels treballadors, ja que ni tan sols sabien si treballarien els dies que assenyalava el contracte. Talment sembla que s'hagi produït un cert nivell de treball submergit en un tipus de treball pel qual això és una pràctica quotidiana: neteja i serveis de restauració, especialment en aquelles empreses de control més difícil, sigui per banda del COOB, els sindicats o la inspecció laboral. Una dificultat motivada en bona mesura per les complexes cadenes de subcontractació en les quals aquestes empreses acostumen a estar submergides.

Finalment, com a novetat des del punt de vista de les relacions laborals, cal assenyal·lar l'impuls que els Jocs han transmès a la recerca de noves vies d'actuació en el sector. Com en el cas de la construcció, l'interès de l'Administració per la bona marxa de l'esdeveniment olímpic va afavorir que el COOB arribés a un acord amb les centrals sindicals per garantir la seva presència «in situ» durant els Jocs, així com per la seva actuació com a interlocutors institucionalment legítims en la resolució dels conflictes que poguessin sorgir. Tal com passa en la construcció, desconeixem fins a quin punt aquest tipus d'iniciatives poden tenir continuïtat en el futur. Però no hi ha cap dubte que la celebració dels Jocs ha posat de relleu noves i interessants experiències sindicals.

5. CONCLUSIONS

1. Els Jocs Olímpics no han constituït, des del punt de vista de l'ocupació, l'impuls econòmic bàsic per Catalunya o per a la regió metropolitana de Barcelona que alguns havien pensat i que, de vegades, les institucions havien suggerit.

Això es deu a dues raons: en primer lloc perquè ha estat un fenomen limitat que necessàriament havia d'afectar només a alguns sectors econòmics; en segon lloc, perquè es produeix una conjuntura internacional recessiva que també acaba arrossegant Espanya. Molt possiblement una conjuntura més favorable durant els anys 1991 i 1992 hauria «animat» molt més l'activitat econòmica al voltant dels Jocs. El cas del comerç i de l'hostaleria són il·lustratius sobre això. Al llarg de l'estiu de 1992 el comerç no realitza un volum de negoci superior al d'anys passats i respecte a l'hostaleria s'aconsegueixen millors resultats el 1993 i 1994 que el 1992. Amb tot, l'impuls econòmic dels Jocs, tot i que limitat, probablement ha contribuït a retardar l'efecte de la recessió que, al contrari, s'hauria manifestat abans i amb més força.

2. L'«empresa olímpica» ha estat una empresa gran o mitjana, amb una certa dosi de modernització tecnològica i organitzativa. Les empreses que directament s'han beneficiat de les activitats preparatòries dels Jocs no han estat les empreses petites, per més que sigui evident que a aquestes els han pogut arribar encàrrecs a través de les cadenes de subcontractació.

Per obtenir les concessions d'obres s'exigia flexibilitat, capacitat econòmica i accés al complex món de l'Administració. L'estudi realitzat en l'àmbit de la construcció, com el sector més emblemàtic, ha fet palès que les empreses concessionàries de les obres eren poques, però que des d'elles es desenrotllava una llarga i complexa cadena de subcontractacions que podia arribar, en molts casos, a l'empresa petita i al treballador autònom. Aquesta capacitat distribuïdora i coordinadora la tenen poques empreses: les que tenen potència econòmica, bons equips tècnics per respondre a les exigències de l'Administració i bons lligams per connectar amb altres empreses, espanyoles o estrangeres.

Per una altra banda, la presència de l'Administració en les obres olímpiques ha enfortit la possibilitat de control social sobre el treball per part de la mateixa Administració i dels sindicats. Així i tot, l'esmentat control ha estat limitat i no podia ser d'una altra manera. La presència en una obra de moltes empreses alhora, en un espai molt limitat i en un període de temps molt curt dificulta qualsevol tipus de control.

3. El volum d'ocupació creat ha estat menor del previst. Hem comprovat que les raons d'aquest desfasament —les previsions podien obeir a un optimisme interessat o poc realista— són de tres tipus. En primer lloc, la innovació tecnològica que ha permès, particularment a la construcció, realitzar

la mateixa activitat amb menys gent o bé ha obligat a importar la mà d'obra juntament amb els nous materials amb els quals no hi havia suficient familiaritat. En segon lloc, la demanda de serveis, sobretot d'hostaleria i comerç —en aquest cas durant la pròpia celebració dels Jocs— resulta bastant menys de la prevista i repercuteix en una ocupació que, amb tot, hauria estat de molt curta durada. En tercer lloc, i en especial, la intensificació del treball amb la finalitat de rebaixar costos en aquest capítol i no haver de fer front a complicacions per reducció de plantilles després de l'esdeveniment.

L'ocupació creada ha estat bàsicament temporal i, en conseqüència, no s'ha mantingut després dels Jocs, amb poques excepcions. Però una part important de l'ocupació precàriament creada ha estat d'una determinada qualificació —en construcció, en comunicacions, en turisme— la qual cosa ha representat períodes laborals d'aprenentatge que a aqueixos treballadors els hauran suposat, al seu torn, millors condicions per trobar un lloc de treball quan canviés la conjuntura.

Caldria destacar, sobretot, el fet que, en un ram com a la construcció on hi ha tants sinistres, hagin augmentat els nivells de seguretat i higiene en les obres olímpiques gràcies a una vigilància sindical més forta. Això ha provocat una millora del compliment de les normes vigents de seguretat pel que fa a les empreses. És una demostració que el control social sobre les condicions de treball no és ineficaç, sobretot si és dut a terme pels representants d'aquells directament interessats i es fa en el lloc de treball.

4. Si tenim en compte l'embalum d'obres en la preparació dels Jocs i la complexa activitat laboral durant els mateixos, cal assenyalar la poca rellevància de la conflictivitat laboral palesa. Una de les característiques més destacables ha estat aquesta mena de «pau social olímpica». Influeixen en ella l'interès de tots els actors socials i polítics per no semblar causants de greus retards o del mal funcionament d'un esdeveniment de tanta transcendència, la qual cosa hagués tingut un preu polític no gens baix. Però també influeix la caracterització mateixa de les relacions laborals: s'ha donat en rams poc institucionalitzats en termes de relacions laborals, sobretot perquè la presència de sindicats i comitès d'empresa és baixa i les patronals són poc fortes; com a conseqüència, les relacions laborals han funcionat sobre la base d'acords «ad hoc»: sobre formació, sobre seguretat i higiene, amb la presència explícitament pactada de sindicalistes a les obres, força col·laboració amb la inspecció laboral i alt interès de l'Administració pel que fa al respecte de les normes i els acords.

Aquest paper de l'Administració ha estat decisiu i s'explica principalment perquè l'Administració era el client principal.

La bona entesa olímpica a nivell laboral té el seu marc en un pacte social ampli destinat a contribuir al progrés econòmic i social de Barcelona que ha estat anomenat el «Pla Estratègic Barcelona 2000». Les forces polítiques i socials de la ciutat, les universitats, diferents institucions, les associacions de veïns, moltes empreses s'han afegit explícitament a un procés de discussió i consens d'una sèrie de mesures que poden definir el futur de la ciutat a mig termini en algunes línies estratègiques de la política econòmica. Potser més important que el contingut dels acords i el seu compliment efectiu és el fet que des de fa anys aquestes entitats s'estan reunint per progressar a través de la concertació.

Potser ens trobem al davant de l'edició de nous acords corporativistes, aquesta vegada d'àmbit local, que convindria estudiar a fons, que poden ser extraordinàriament interessants tant pels poders locals com per les grans empreses que operen a la ciutat, però que queden més allunyades dels interessos dels col·lectius socialment i políticament més febles, com fa palès el fet que són les mesures de tipus social les que troben més dificultats per complir-se, ja que no compten amb recursos suficients o perquè baixen a un nivell de concreció que podria comprometre més a tots els protagonistes. Però els Jocs Olímpics eren un terreny on més fàcilment es podien fer comuns aquests interessos.

BIBLIOGRAFIA

BILBAO, A.

1991, «Trabajadores, gestión económica y crisis sindical», en Miguélez-Prieto (ed.), *Las relaciones laborales en España*, Madrid, Siglo XXI, ed.

DORÉ, R.

1992, «La fábrica japonesa hoy: meditaciones de una evolucionista», en *Sociología del Trabajo*, núm. 15, Madrid.

KERN, H.; SCHUMANN, M.

1988, *El fin de la división del trabajo*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

LOPE, A.; MIGUÉLEZ, F.; RECIO, A.; ROCA, J.

1993, «Catalogna», en *Rivista Milanese di Economia* (número monogràfic: Economia e Lavoro nelle regioni forti d'Europa), sèrie «Quaderni», núm. 23, Milà.

MARTÍN, A.

1992, «Proceso de flexibilización y modelo de relaciones laborales posfordistas. Estudio comparado de casos», a *Sociología del Trabajo*, núm. 15, Madrid.

MIGUÉLEZ, F., RECIO, A., ALÓS, R.

1988, *La industria-textil lanera del Vallès Occidental*, Barcelona, CERES.

1989, *Relaciones laborales y trabajo precario en el comercio*, Barcelona, CERES.

1990, *Transformaciones laborales en la industria de la construcción en Catalunya*, Barcelona, CERES.

PRIETO, C.

1991, «Las prácticas empresariales de gestión de la fuerza de trabajo», a Miguélez-Prieto (ed.), *Las relaciones laborales en España*, Madrid, Siglo XXI ed.

VOLUNTARIS BARCELONA'92: LA GRAN FESTA DE LA PARTICIPACIÓ

ANDREU CLAPÉS¹

En finalitzar els Jocs Olímpics de Barcelona una gran buidor omplí la ciutat i el cor de moltes persones. No era fàcil oblidar els quatre anys anteriors.

L'èxit, però, va ser la millor recompensa als molts esforços que tota la ciutat va fer per assolir-ho. El col·lectiu que va emportar-se un reconeixement unànimе més gran va ser el dels voluntaris. Així ho van testimoniar els mitjans de comunicació de tot el món i les proves de gratitud rebudes per part de les institucions i de la ciutadania.

1. UNA PROPOSTA INNOVADORA I ARRISCADA

1.1. *A diferència d'altres Jocs Olímpics*

Al llarg dels anys, l'organització dels Jocs Olímpics s'ha fet cada cop més complexa, la qual cosa ha requerit un procés organitzatiu i una estructura operativa humana també cada cop més complicada i més nombrosa.

El punt d'inflexió, sens dubte, van ser els Jocs de Los Angeles'84 on, per raons fonamentalment econòmiques, varen optar per recórrer a un molt important nombre de personal voluntari. Aquest mateix plantejament es va poder constatar a Seül'88. L'objectiu, però, en amdós casos va ser complir estrictament amb l'organització, buscant el màxim d'eficàcia amb el mínim de cost, per bé que aquest també fou elevat.

Cal destacar, però, el cas de Calgary, organitzadora dels Jocs d'Hivern de 1988, que va servir de font d'inspiració per establir algunes de les primeres línies d'actuació de Barcelona'92. La ciutat tenia una gran tradició a organitzar un

1. Llicenciat en Geografia i Història per la Universitat Autònoma de Barcelona. Sots-Director de Voluntaris Olímpics del COOB'92. Director de l'Oficina d'Atenció al Voluntari i Defensor del Voluntari Olímpic durant la celebració dels Jocs Olímpics.

gran esdeveniment de masses: la «stampide». Varen aprofitar aquest potencial per consolidar i donar una projecció mundial al seu peculiar moviment de voluntariat, especialment de persones adultes i persones ja jubilades.

A l'entorn del Centre del Voluntari es varen planificar tot un seguit d'accions encaminades a tenir un bon equip, preparat i eficaç, però sobretot *molt motivat*. Des de l'inici es varen plantejar una continuïtat posterior als Jocs Olímpics, tant pel que significava a nivell social, com per la pragmàtica actuació periòdica de la seva festa. L'edifici utilitzat durant els Jocs com a Centre del Voluntari, va ser cedit per donar aixopluc als voluntaris de la ciutat.

Barcelona volia comptar amb la col·laboració de la gent des del principi. Volia ser una candidatura oberta i participativa. Per això va partir d'un punt de sortida realment diferenciador i innovador en relació a les altres experiències organitzatives: captar l'adhesió de la població com a futurs voluntaris olímpics en la fase de candidatura, àdhuc abans de ser nominada com a seu olímpica.

1.2. *Campanya de captació*

El projecte de candidatura de Barcelona'92 va fixar com a un dels seus objectius poder comptar amb el màxim nombre d'adhesions als Jocs Olímpics. Es volia mostrar a la família olímpica el ressò i la il·lusió que despertava el projecte Barcelona'92 entre la població i generar la imatge de candidatura dinàmica, eficaç i oberta a tothom.

Es va marcar la fita d'incloure en el dossier de candidatura un mínim de 40.000 signatures de suport de la ciutadania de tot l'Estat.

Amb aquesta finalitat es va dissenyar una campanya de captació, articulada fonamentalment en una exposició itinerant (amb el lema «L'important és participar. Fes-te voluntari olímpic»), muntada sobre un gran camió (el Bus Olímpic) que va recórrer totes les capitals de les 17 comunitats autònomes, totes les comarques de Catalunya i tots els districtes de la ciutat de Barcelona, des del febrer de 1986.

Per recollir les adhesions es van editar uns tríptics informatius on hi havia una butlleta retallable amb un mínim de dades personals, que havia de servir de base per elaborar el posterior fitxer de possibles candidats a formar part de l'organització com a voluntaris.

Als cinc mesos d'iniciar-se la gira ja s'havien aconseguit més de 55.000 signatures. En el moment de presentar la candidatura (setembre del 86) n'eren més de 61.000. La campanya

es va cloure a l'acabar l'any quan s'havien recollit la mítica xifra de 102.000 adhesions.

Si important va ser el nombre de signatures assolit, encara ho va ser més l'acollida de la gent. La volta es convertí en una constant festa major. Era ben palpable com l'índex d'il·lusió anava en augment.

L'estratègia promocional descansava en dues grans línies: contactar amb els esportistes més significatius de cada zona visitada i incorporar la premsa local en la difusió de la campanya.

Una primera part de l'èxit dels Jocs estava aconseguida. Ara calia posar en marxa tota aquesta aventura.

1.3. *La posta en marxa*

El primer de gener del 1988 es va constituir, dintre de la Divisió Operativa de Serveis del ja legalment formalitzat COOB'92, el Departament de Voluntaris amb un reduït equip de nou persones.

La primera tasca va ser ordenar les 102.000 fitxes de voluntaris. Dues grans dificultats varen presidir aquesta feina: reprendre el contacte després d'un any i mig i esbrinar quines de totes aquelles persones pensaven encara seguir fent de voluntaris.

L'altre gran tema que ràpidament s'havia de solventar era trobar un patrocinador que financés tot el projecte de voluntaris, valorat en 1.000 milions de pessetes. Després d'uns mesos de negociacions amb tres empreses, va ser SEAT qui va creure que podia harmonitzar els seus interessos comercials amb el producte «voluntaris».

1.4. *Els objectius*

Es varen definir quatre objectius generals per donar suport ideològicament al desenvolupament de tot el projecte:

1. Preparar i formar els voluntaris necessaris per a l'organització dels Jocs Olímpics.
2. Fomentar la vinculació amb Barcelona i mantenir el compromís amb les persones que varen donar suport a la candidatura de Barcelona'92.
3. Transmetre els valors olímpics.
4. Contribuir a la vertebració de la societat civil.

Era evident que mai no es podia perdre l'objectiu que justificava tota l'operació: la celebració dels Jocs Olímpics. Però si l'objectiu únicament hagués estat aquest, començant operativament dos anys abans ja n'hi hauria hagut prou.

Divisió de voluntaris



És clar que la proposta que va fer Barcelona fou diferent. No solament volíem complir amb l'objectiu final, sinó que, aprofitant la forta inversió que generava la preparació dels Jocs, calia tenir present què passaria després del 92. S'havia, doncs, de rendibilitar de cara al futur tot el programa.

Aquesta operació tenia prou atractiu com per voler ser capitalitzada per les diferents forces polítiques. La solució la va donar la mateixa constitució del COOB'92. Totes les institucions que formaven part de l'ens consorciat, quedaven integrades activament en la Comissió Assessora pel Projecte Voluntaris Barcelona'92. Va ser sens dubte una de les experiències més reconfortants de tot el procés, pel grau d'impliació i col·laboració que es va aconseguir.

Tenir representants de totes les Comunitats Autònomes era un vehicle comunicacional que calia potenciar. Els potencials voluntaris havien de portar Barcelona a totes les llars de l'Estat i de retruc, totes les persones de l'Estat havien de sentir-se implicades, informades, en contacte amb Barcelona. El suport que tota la societat havia donat a Barcelona, ara s'havia de traduir en una vinculació en el procés de preparació i en la celebració dels Jocs.

En una societat titllada de materialista, on la imatge dels joves venia associada al passotisme o a la droga, calia presentar de forma subtil una nova imatge de la joventut espanyola: el jove dinàmic, amb iniciativa, altruista, capaç de fer coses a canvi de res, generós, il·lusionat.

Es va plantejar recuperar i potenciar la sèrie de valors universals que Pierre de Coubertin, bon pedagog i educador, va recollir a la Carta Olímpica i que pel seu caràcter d'universals, avui en dia encara tenen predicament. I calia aprofitar la facilitat i accessibilitat als mitjans de comunicació per anar difonent la cultura de l'acció voluntària, més enllà del marc esportiu. El que vertaderament importava era que es parlés de l'acció voluntària i que aquesta obtingués el reconeixement social. Això no vol dir, evidentment, que abans dels voluntaris olímpics no n'hi haguessin. Però és un mèrit que cal atribuir al moviment generat pels Jocs Olímpics de Barcelona l'extensió i reconeixement social del voluntariat.

2. UN PLA DE QUATRE ANYS

2.1. *La formació bàsica*

El pla de formació bàsica contemplava dos àmbits d'acció. D'una banda, la formació i la motivació del personal per assolir una òptima disposició de col·laboració. D'altra banda,

aquest procés havia de servir també per seleccionar els voluntaris.

La formació bàsica, que havia de cobrir els anys 1988, 1989 i 1990, tenia dues vessants clarament diferenciades: Els Cursos i les Participacions Actives.

Els cursos

Seguint els colors olímpics, vàrem dissenyar sis mòduls formatius:

- Color Vermell: La participació activa: Què representa ser voluntari. Els primers auxilis.
- Color Blanc: Olimpisme i cultura: Món olímpic. Història dels Jocs. La Carta Olímpica. Programa de l'Olimpíada Cultural.
- Color Blau: La ciutat i l'entorn: Coneixement de la ciutat de Barcelona. Coneixement de la pròpia ciutat subseu olímpica.
- Color negre: Les llengües: coneixements idiomàtics.
- Color Groc: Barcelona'92: Projecte de candidatura i projecte olímpic. Organització del COOB'92. Finançament.
- Color Verd: L'esport i l'home: les disciplines olímpiques i la seva evolució tècnica al llarg del temps

Els cursos van ser impartits en aula, en forma de classe, en centres distribuïts per tota Espanya: els situats a Catalunya a través de concerts amb els ajuntaments; els situats a la resta de comunitats autònomes, a través de l'Institut de la Joventut (INJUVE). L'equip de pedagogs del Departament de Voluntaris es va fer càrrec de l'elaboració dels continguts, dels recursos pedagògics i de la metodologia, partint pràcticament de zero, ja que en molts aspectes no existia material ni documentació sistematitzada.

Els voluntaris procedents de Barcelona i de les subseus, per raons d'ordre cultural i de disponibilitat temporal, varen tenir un tractament especial. Els voluntaris entre els 14 i els 22 anys varen assistir a les aules. Els més grans de 23 anys feien entrevistes en grup amb la Divisió de Voluntaris i se'ls oferia la possibilitat d'estudiar els dossiers per compte propi, sense haver d'assistir als cursos, i se'ls convidava també a participar en totes les activitats d'ampliació de coneixements (conferències, projeccions de pel·lícules, etc.).

RESULTATS DE PARTICIPACIÓ EN L'ETAPA DE FORMACIÓ BÀSICA

ELS CURSOS DE FORMACIÓ

<i>Àmbit</i>	<i>Coordi- nadors</i>	<i>Professors</i>	<i>Voluntaris</i>
Barcelona	3	96	18.728
Subseus	15	52	6.664
Catalunya	58	178	5.118
Comunitats autònomes	15	130	5.132
Total	91	456	35.642

LES PARTICIPACIONS ACTIVES

<i>Àmbit</i>	<i>Partici- pacions</i>	<i>Voluntaris</i>
Barcelona	114	8.600
Subseus	150	3.700
Catalunya	220	3.500
Comunitats autònomes	150	4.500
Total	634	20.300

Els cursos, als quals van assistir més de 35.000 voluntaris de tot Espanya, permetien vertebrar com a grup cohesionat un col·lectiu dissociat provinent de punts geogràfics i culturals molt dispersos. Alhora, els professors anaven detectant possibles «leaders» i persones conflictives. Finalment, es varen programar un conjunt d'entrevistes col·lectives, on a més de presentar els materials de formació, es realitzava una dinàmica de grup per detectar perfils aptitudinals útils a l'hora d'assignar tasques concretes als voluntaris.

Les participacions actives

L'activitat desenvolupada en les aules calia complementar-la amb activitats al carrer, fent coses semblants a les que s'haurien de fer durant els Jocs. A més, la gent s'havia d'acostumar a veure els voluntaris, a donar-los suport i a valorar-los.

Cadascú, a nivell del seu àmbit territorial, va tenir oportunitat de fer activitats. A la llarga es va demostrar que això fou

un dels grans elements motivadors i cohesionadors del grup.

Les accions es programaven per a ser notícia (a través del gabinet de premsa del COOB) i provocar que els mitjans de comunicació se'n fessin ressò. Aquesta situació, bona pel grup, va tenir fortes crítiques des d'alguns sectors de voluntariat social, els quals creien que no eren representatius del voluntari altruista i generós, que fa les coses sense esperar ni recompensa ni el reconeixement social i que roman en l'anonimat. Alguna part de raó certament hi havia, però s'actuava des del convenciment que els voluntaris olímpics no solament no feien mal a altres col·lectius, sinó que a la llarga això repercutiria en benefici del voluntariat com a fenomen social.

El pla motivacional

Aquesta formació teòrico-pràctica havia d'anar acompanyada d'un pla motivacional molt concret.

Es va pensar que el més adequat era plantejar un pla motivacional vinculat al procés de formació i d'integració del col·lectiu. Era un bon punt de partida èticament defensable i coherent amb el plantejament global i amb els objectius que s'havien marcat.

Les principals iniciatives del pla varen ser:

- En primera instància es va definir una marca pròpia per a la Divisió de Voluntaris, dissenyada pel mateix creador de la imatge de Barcelona'92, Josep M. Trias. A partir d'aquí



El Cobi onejant el símbol de Voluntaris'92.

es va crear un línia de productes propis dels voluntaris: gorres, samarretes, enganxines, pins, rellotges, que tenien la finalitat de servir com a petits incentius per aquest col·lectiu. Aquests productes varen ser finançats pels socis patrocinadors i col·laboradors dels Jocs.

- Es van dotar, per sorteig davant de notari, 1.000 beques d'un mes de durada per estudiar francès o anglès a França i a Anglaterra.

- Altres 2.000 voluntaris, després de realitzar una prova de selecció, varen rebre beques per estudiar durant un curs escolar, francès o anglès, en alguna de les acadèmies d'idiomes de la xarxa de l'Associació d'Idiomes de Catalunya (ADIC).

- Per mantenir el contacte directe amb els voluntaris, es va editar una revista amb la idea de ser un òrgan transmissor de les novetats i evolució del projecte global preparatori per la gran festa final. Amb periodicitat irregular, varen sortir 13 números.

- Es va organitzar un programa per visitar els escenaris olímpics anomenat «Roda Barcelona». En total, 15.251 voluntaris provinents de tota la geografia espanyola es varen beneficiar d'aquesta campanya.

- A través de Ràdio 4 i Ràdio 5, durant gairebé quatre anys es va emetre un programa de periodicitat setmanal (Voluntaris Olímpics), amb concursos sobre temes olímpics, els premis dels quals foren uns viatges a Grècia, per a conèixer el bressol dels Jocs Olímpics.

- La pròpia dinàmica dels voluntaris va portar a organitzar de forma sistemàtica un conjunt de festes i trobades («Fes-te a la festa»), el motiu de les quals era ofertar un espai de retrobament en un medi lúdic i distensionat, i facilitar la integració de les persones al grup i al projecte. Com a anècdota, al voltant del moviment de voluntaris es varen formar un bon nombre de «parelles», algunes de les quals varen fruitar amb descendència, la primera de les quals rebé el nom d'Olímpia.

2.2. *La formació específica*

L'objectiu clau del disseny del Pla de Formació del COOB'92 fou que tota persona que estigués desenvolupant una tasca, ho havia de fer amb el màxim de solvència, eficàcia i seguretat en si mateixa i amb el sistema. Per això calia formar-se específicament per a la tasca que li era assignada.

Els criteris amb què es va dissenyar el conjunt del pla de formació, van ser claus a l'hora de portar-lo a la pràctica. No s'havia de formar a ningú com si fes un màster universitari.

Calia respectar la disponibilitat de temps dels implicats. Calia ser austers, per no inflacionar la despesa.

Per a una gran majoria de voluntaris l'aprenentatge era molt simple d'assimilar: les tasques a realitzar eren de fàcil execució. Però per a un nombre reduït, per bé que numèricament nombrós, calia un aprenentatge més acurat i per tant requeriria una major dedicació i temps. Els ritmes d'implementació del procés de formació necessàriament havien de ser diferents, adequats a cada tasca. Aquests criteris varen marcar el perquè, el com i el quan de la formació.

Els responsables dels continguts eren assignats dintre de les divisions funcionals del mateix Comitè Organitzador. El primer esborrany, fruit de les aportacions dels diversos responsables temàtics, creava unes necessitats que haurien fet llogar tota la universitat de Barcelona durant un any i mig! El procés va ser un constant retallar i negociar amb cadascú dels responsables. És comprensible que fos així, ja que tot-hom volia assegurar el màxim de perfecció dintre del seu àmbit de responsabilitat. Per això calia una persona amb poder de decisió per ajustar els plantejaments i els programes.

Aquest mateix problema es va trobar a l'hora de fer els requeriments perquè cada àrea funcional determinés les seves necessitats de voluntaris. La primera quantificació en requeria 75.000!

Realment, cada àmbit temàtic i funcional va fer un plantejament diferent. Dintre de cada àmbit es va donar una gradació important de casos, en funció del nivell de responsabilitat i criticitat tècnica. A partir d'un disseny comú, la quantitat de materials que es varen confegir per a aquesta formació (dossiers, manuals, audiovisuals) va ser realment variat i complex.

Cal destacar aquí la important col·laboració de diverses empreses associades al COOB'92 que donaren suport amb materials i amb personal formador, sobretot en àrees temàtiques tècniques, o en l'ensinistrament d'aparells especialitzats.

La Formació Específica va començar al 1990. Les proves test que es varen celebrar a l'estiu del 1991 varen servir per valorar l'adequació dels diversos plans de formació assajats i aplicats. El marge de maniobra era poc, però va resultar suficient i relativament amb poques correccions. El conjunt del pla va ser satisfactori, ponderat i assenyat.

2.3. Assignació de llocs de treball

D'aquell potencial inicial de 102.000 voluntaris de l'any 1986, el resultat final que es considerava ajustat a les necessitats quedà xifrat en uns 35.000 voluntaris.

Els criteris metodològics i funcionals per l'adscripció de voluntaris a llocs de treball concrets es varen fonamentar, d'una banda, en la sistematització del llistat de persones seleccionades en funció de perfils aptitudinals semblants, formant grups denominats «mòduls». D'altra banda, l'elaboració del llistat de llocs de treball, ben definits i mesurats a nivell de requeriments tècnics i professionals: criticitat, nivell de coneixements tècnics exigits, habilitats socials, idiomes, etc.

PROCEDÈNCIA DELS VOLUNTARIS

<i>Seus i subseus olímpiques</i>	24.577
Barcelona	16.868
Badalona	1.641
Banyoles	258
Castelldefels	310
Granollers	326
La Seu d'Urgell	404
L'Hospitalet	1.340
Mollet	330
Reus	214
Sabadell	690
Sant Sadurní	153
Terrassa	793
Vic	194
Viladecans	288
Saragossa	410
València	358
<i>Reste de Catalunya</i>	8.414
<i>Reste d'Espanya</i>	1.435
<i>Total</i>	34.426

A partir dels mòduls, els voluntaris s'assignaren a una Unitat Territorial concreta (instal·lació de competició, d'allotjament o de suport logístic) d'acord amb els requeriments de la demanda. Quan el voluntari i el responsable de la Unitat Territorial hi estaven d'acord, el responsable validava el voluntari i aquest quedava adscrit al projecte i se li assignava la tasca específica que havia de desenvolupar. En alguns casos es va fer a partir d'una entrevista personal o grupal, depenent de la criticitat del lloc de treball i del nivell de res-

ponsabilitat. Posteriorment, i en alguns casos simultàniament, començava la Formació Específica.

L'assignació a la Unitat Territorial de cadascú havia d'estar adequadament recollida i precisada informàticament a fi de poder confegir l'adequada acreditació i l'assignació del corresponent uniforme que s'havia de portar durant els Jocs.

2.4. *Els voluntaris especialitzats*

El procés d'assignació de llocs de treball va permetre detectar «buits», tasques que no es podien omplir amb el perfil dels voluntaris disponibles. Això va comportar una acció denominada «captació de voluntaris especialitzats».

Es va recórrer a les Institucions (Generalitat de Catalunya, Ajuntament de Barcelona, Delegació del Govern a Catalunya, Diputació de Barcelona) per assumir responsabilitats en la direcció de grups. Al Reial Automòbil Club de Catalunya per aconseguir 3.000 conductors.

Les Federacions Esportives no podien quedar al marge d'aquest esdeveniment, màxim exponent de les activitats que habitualment vénen desenvolupant, a part de l'elevat nivell tècnic que tenen en cadascuna de les disciplines esportives que representen.

Els alumnes de les Escoles de Turisme varen tenir l'oportunitat de participar en les tasques específiques per a les quals es preparen. Era un camp de proves gairebé irrepetible i que representava una perfecta culminació i exercici de pràctiques en la seva carrera: informadors, guies, recepcionistes, etc.

Alumnes de l'INEFC i d'altres escoles específiques, varen poder també exercitar les seves respectives especialitats.

Persones individuals, que per la seva capacitat de gestió se'ls va demanar que col·laboressin com a voluntaris en llocs en els quals el seu perfil professional garantitzés una òptima gestió.

Es va signar un conveni de col·laboració entre el COOB'92 i el Ministeri de Defensa pel qual aquest es comprometia a aportar 3.000 soldats de lleva perquè col·laboressin com a voluntaris olímpics i paralímpics, comptabilitzant aquest temps de dedicació com a acompliment del servei militar.

3. ELS VOLUNTARIS DURANT ELS JOCS

3.1. *Els voluntaris solidaris*

Un cop adscrits a una tasca i a una unitat territorial es feia «La formació en la instal·lació». Aquell enorme grup de persones disposades a col·laborar en l'organització tenien la

difícil comesa d'haver d'afrontar una tasca dura i plena d'incògnites. Malgrat les planificacions, segur que haurien d'afrontar un nombre important d'imprevistos i canvis.

Per l'experiència en altres Jocs, un dels problemes greus que sorgien en el darrer moment era que les gran empreses multinacionals captaven voluntaris per al seu particular funcionament. Les quantitats de diners que se'ls ofertaven no eren pas gens menystenibles. La resposta va ser francament molt bona. No va arribar a un 1% l'índex de deserció. Evidentment això va ser mèrit dels mateixos voluntaris que demostraven una vegada més l'elevat nivell de motivació que tenien.

Uns 750 voluntaris vinguts de les Comunitats Autònomes i de punts llunyans de Catalunya es van allotjar en cases d'altres voluntaris. L'operació, iniciada uns anys abans amb el nom de «T'espera un amic», va donar un resultat molt satisfactori i l'índex de problemes va ser molt baix.

Cal destacar aquí els que anomenarem «Voluntaris solidaris». Difícil de mesurar i valorar, cal deixar constància de totes aquelles persones que donaren suport logístic als mateixos voluntaris (pares, amics, germans, avis, veïns), mercès als quals els voluntaris podien gaudir de llibertat horària, neteja d'uniformes, manutenció, etc., no solament durant els Jocs, sinó també durant els anys anteriors de formació i preparació. Va significar un important moviment solidari, de moltes persones anònimes que cal reconèixer i agrair públicament.

3.2. *El suport al voluntari*

De bon començament es va marcar com a imperatiu que el voluntari havia de sentir-se tractat amb acurat suport per les persones amb responsabilitat i per l'Organització com a estructura.

El personal voluntari tenia la mateixa consideració que la resta de personal. De fet, tant els voluntaris, com el personal contractat i el mateix personal del COOB'92, fomaven un únic EQUIP'92.

El màxim responsable d'una instal·lació podia ser un voluntari. Això vol dir que els nivells de responsabilitat eren indistintament ocupats per personal assalariat i personal voluntari. Per tant, en molts casos, personal assalariat era comandat per personal voluntari. Això va donar molta vigoria a la figura del voluntari, desmuntant la creença que només actuarien com a «auxiliars».

A cada instal·lació hi havia un responsable de recursos humans i, dintre del seu equip, una persona específica que

tenia cura dels seus voluntaris. Un *Manual d'atenció al voluntari* especificava, en forma de consignes clares i taxatives com havien de ser tractats tots ells. Evidentment, el resultat va ser desigual en funció de la sensibilitat de la persona que tenia aquesta funció. Globalment, però, cal destacar la professionalitat amb què pràcticament la totalitat ho va assumir.

Es va voler fer un explícit reconeixement dels drets i dels deures del voluntari com a garantia de seriositat i de respecte pel treball que havien de realitzar. Així va néixer *El 10 X 10 del Voluntari Olímpic*, una mena de «carta magna» que regulava les relacions contractuals entre les dues parts, encara que legalment només era vinculant per a la Organització i no per a l'interessat.

En no ser vinculant per al voluntari, es varen estudiar diverses possibilitats per lligar d'alguna manera el seu compromís. Finalment no hi havia cap més possibilitat que confiar en el compromís moral que prenia davant de tota la societat. Aquest compromís ni tan sols es va formalitzar per escrit, per bé que també es va estudiar aquesta possibilitat. El resultat, però, fou satisfactori i els voluntaris ho varen entendre clarament.

Moralment va donar credibilitat i confiança l'acompliment i el respecte dels Drets i dels Deures per ambdues parts. Això va quedar públicament reforçat quan alguna personalitat del món de la premsa o esportista d'elit va faltar greument al respecte a un voluntari i a aquesta persona li fou retirada l'acreditació immediatament. Els mitjans de comunicació se'n varen fer ressò i la veu va córrer entre tot el conjunt de l'Equip'92, pujant el to de confiança en l'organització perquè en tot moment es varen sentir protegits fefaentment.

Com a peça final, es va crear la figura del *Defensor del Voluntari*, equivalent al Síndic de Greuges. Un grup escollit de 8 voluntaris, de perfils complementaris, eren les persones que atenien en primera instància les reclamacions a «L'Oficina d'Atenció al Voluntari».

No solament s'acollien les reclamacions que arribaven, sinó que l'equip de voluntaris de l'Oficina anava recorrent totes les instal·lacions per anar compulsant l'estat d'ànim del col·lectiu i solventant *in situ* les petites qüestions que sorgien. Quan s'escapava de la seva capacitat de decisió, el greu era traslladat al Defensor, qui prenia les mesures pertinents o traslladava el problema, si era molt important, al Centre Principal d'Operacions perquè gestionés les mesures a prendre.

Els voluntaris varen tenir un codi de conducta uniforme, recollit en el *Manual del Voluntari*, del qual ja se n'havien assajat dues versions, una per a les Participacions Actives i l'altra durant les Proves Test de 1991.

Presentar una relació de normes de conducta també era un repte difícil, ja que fàcilment es podia caure en el clàssic i desprestigiats manual d'urbanitat d'altres temps. Es va redactar una acurada normativa, amb un llenguatge actual, sintètic i pràctic. Per facilitar la divulgació es va fer un vídeo amb música *rap*, que fou divulgat a les instal·lacions, durant l'etapa de formació.

Els temes més conflictius a nivell grupal varen ser, per una part el menjar i per l'altra el cas dels xofers. Pel que fa al menjar cal dir que, d'alguna manera, ja estava previst. Sempre és un tema complicat satisfer els gustos en el menjar diari a un col·lectiu de milers de persones. L'altre tema fou el dels xofers, que fonamentalment es varen trobar que passaven moltes hores als *cars pools* sense tenir serveis per fer. El nivell de queixes i malestar que va generar fou realment important. En tots els casos es varen superar els conflictes. La rapidesa en arbitrar solucions fou una de les característiques més importants de l'organització.

Altres temes globals que generaren alguns conflictes i la intervenció del Defensor va ser el tema dels uniformes i el de les entrades per assistir a l'assaig general de la cerimònia inaugural.

Cotxes, motos, motonàutiques, llanxes, autocars transportant un cens tan elevat de persones podia fer preveure un índex elevat d'accidents. Solament hi va haver una persona morta en accident, en un moment que no estava de servei, i una altra, de relativa certa edat, que va tenir un infart a casa seva.

4. DESPRÉS DELS JOCS

Un cop acabats els jocs, es va repartir a tots i cadascú dels voluntaris un diploma acreditatiu de la seva participació i una medalla en record de la celebració d'aquests Jocs Olímpics de Barcelona 1992.

A fi que la memòria històrica no restés en l'oblit, es va publicar el darrer número de la revista de voluntaris, que tingué dos fascicles: *la revista* pròpiament dita recollia l'àlbum de fotos dels Jocs Olímpics de Barcelona'92 des de l'òptica dels voluntaris, amb la idea que fos el record gràfic que s'empor-

taven a casa; el *Llibre d'Or de l'Equip'92*, recollia, per instal·lacions, els noms de tots els que van col·laborar-hi, tant si eren del COOB'92, com si eren voluntaris.

Valorar què ha estat aquest esdeveniment pel que fa als voluntaris és una tasca que s'haurà de fer amb la suficient objectivitat que dona el temps. Globalment, el resultat fou un èxit, perquè fou un èxit la resposta que tota la societat hi va donar, llançant-se al carrer per viure cada instant com si fos la gran festa de tota la humanitat.

BARCELONA'92: UN PUNT DE VISTA DES DE L'ANTROPOLOGIA CULTURAL

JOHN MACALOON¹

Com en qualsevol gran projecte públic d'art, es fa impossible anticipar les conseqüències socials i polítiques de l'Olimpíada de Barcelona quan fa tan poc que va concloure. Passaran anys abans que els diversos sectors de la societat barcelonina, catalana i espanyola puguin conèixer els seus efectes. Des de la perspectiva de l'antropologia internacional, no van haver-hi uns Jocs Olímpics de Barcelona, sinó milers, tants com comunitats culturals interpretaven l'Olimpíada. La reducció dels múltiples discursos a una mena de premisses bàsiques no seria una altra cosa que l'apropriació imperialista del món des d'un punt de vista provincià.

A la vegada, l'aliança de diferents forces ha creat una demanda irresistible d'aquest tipus de proposicions: la necessitat per part de la comunitat convidada de justificar la seva enorme inversió, les pretensions d'universalisme del Moviment Olímpic, les il·lusions de la ciència i el cosmopolitisme moderns, el debat contemporani sobre la globalització amb la seva errònia assumpció que les formes d'interconnexió transnacionals com ara els *mass media*, les grans empreses, els esports, les operacions de seguretat, els espectacles de masses, el coneixement de l'art o el turisme condueixen inevitablement a significats estandarditzats. La lògica del «sistema mundial» és, de fet, prou diferent d'això. La interconnexió i la diversificació no són processos oposats, sinó més aviat les dues cares d'una mateixa moneda intercultural.

Algunes de les significacions polítiques i socials associades als Jocs de Barcelona es poden reconèixer i apareixen arreu de forma implícita en les apropiacions institucionals de l'Olimpíada. Tot i així, com si fossin pedres llançades des de la volada dels afers mundials, difícilment es podrà predir quina forma prendran aquests significacions en arribar el seu eco a costes llunyanes. M'agradaria parlar de dues d'aquestes repre-

1. Doctor per la Universitat de Chicago. Professor d'Antropologia Cultural i Director del Programa de Màster de Ciències Socials de la Universitat de Chicago. Catedràtic Internacional d'Olimpisme l'any 1995.

sentacions: la ciutat mateixa amb el seu culte a l'urbanisme modern, i la nació-estat des d'una perspectiva global. Aquests dos temes es relacionen, però, d'una manera dialèctica, multiplicant-se. Apleguen al seu voltant la diversitat social de la història, la concepció i l'experiència, tot incloent importants diferències en el si d'Europa i de l'«Occident». De fet, l'expressió d'aquests temes a Barcelona va fer palès un important desplaçament temporal, l'explosió de la pretesa celebració d'un progrés social, dit lineal, a la fi del segle xx. Mentre que temes com el post-comunisme, la fi de la guerra freda i l'*apartheid*, així com la unificació europea, apuntaven cap a un potencial de novetat política pel futur, les representacions ideològiques i preformatives de la nació-estat i de la ciutat de Barcelona feien patent com està d'arrelada la nostra lògica decimonònica de la vida social.

Un repàs preliminar a la cobertura dels Jocs Olímpics per part dels mitjans de comunicació, especialment fora de l'Europa continental, mostra la sorprenent coincidència que la mateixa ciutat de Barcelona era l'estrella dels Jocs. Naturalment, en totes les Olimpíades, l'atenció se centra en la identitat de la ciutat amfitriona i la seva cultura, però l'any 1992 l'interès va ser una mica més inusual. Els periodistes estrangers, però també els aficionats i els treballadors esportius foranis, els acadèmics i els turistes en general, semblaven parlar més de la ciutat que no pas de cap controvèrsia, cerimònia o esdeveniment esportiu olímpic particular. D'alguna manera, Barcelona representava l'escenificació dels Jocs Olímpics, encara que en un altre sentit van ser els Jocs els que van crear «aquesta Barcelona».

Naturalment, els trets de la ciutat que distingien aquests comentaris canvien amb les cultures i la condició dels comentaristes. Els visitants de classe mitjana provinents d'agrupaments urbans poc estructurats com São Paulo, Tòquio, Los Angeles, Atenes i Bombai es meravellaven de la comoditat i la concisió dels desplaçaments per Barcelona. Els estrangers pels quals les multituds al carrer eren al seu país quelcom inusual, amoïnant o, fins i tot, esfereïdor comentaven reiteradament les quantitats, en milers, de ciutadans ordinaris que pujaven cada nit a Montjuïc sense cap altra raó que ser on hi era tothom. La fluència nocturna de la gent per les Rambles i el fet que la sociabilitat del vespre s'estengués tan ràpida i profundament fins altes hores de la matinada atreïen la participació i una especial implicació social per part de persones per a les quals en els seus entorns d'origen els plaers tenen lloc de portes endins i «els carrers es buiden» a mitjanit.

Per a molts visitants, aquest codi de mirar i ser mirat uni-

ficava la gent i la mateixa ciutat en una única expressió de la lògica de l'espectacle. La bellesa estètica de les grans panoràmiques de Barcelona i els seus íntims carrerons, l'endrec de fins i tot els barris més pobres (en la mesura que els visitants olímpics els arribaren a veure), i la sensació general d'una ciutat que es nota que es preocupa pel seu aspecte a través de l'aparent efectivitat dels serveis socials: tots aquests temes es repeteixen en els comentaris foranis, sovint arribant a amagar la sorpresa i el patiment dels estrangers i dels locals per un igual davant els altíssims preus. Fins i tot quan vorejava un narcisisme provincià, l'extrema autoconsciència dels barcelonins i els catalans respecte al seu entorn edificat era un altre factor valorat positivament pels comentaristes estrangers.

Els primers dies dels Jocs, algunes autoritats internacionals i aficionats olímpics es queixaven que tot allò semblava més l'«Expo de Barcelona i Catalunya» que no pas uns Jocs Olímpics. Les victòries dels atletes espanyols van ajudar a canviar-ho, tot menant la població local, que semblava no interessar-se en absolut per l'esport, dins els estadis, davant dels aparells televisius i a la vista dels estrangers que es movien en direcció oposada: havien vingut per als Jocs i eren arrossegats cap a la ciutat. Aquesta trobada entre població hoste i població amfitriona, tot passant els uns a frec dels altres, no tenia precedents en la meua experiència dels Jocs Olímpics d'estiu. Penso que és això el que, els que hi eren, recordaran de Barcelona quan ja faci molt temps que s'hagin oblidat els resultats de les competicions, els magnífics espectacles o les cerimònies inaugurals.

Els comentaris locals i foranis sovint semblaven constituir Barcelona com una entitat lliure i autònoma en el món, revelant la permanència d'un tret de les utopies del divuit i el dinou, quan la gran ciutat encara no havia quedat completament sotmesa per l'assetjant nació-estat. Avui en dia, en canvi, aquests tipus de reconeixements cívics són absolutament dependents d'identitats polítiques, partits i formacions irrevocablement lligades al discurs nacionalista. De manera similar, els vells panentusiasmes de la modernitat europea —bé sigui socialista, liberal o romàntica— que jauen al cor de l'Olimpisme van establir entitats transnacionals com el COI i l'ONU; de la mateixa manera que formes emergents com la Unió Europea no poden fer la seva aparició sense referència directa al món de les nacions-estat. La nova aliança entre allò global i allò local no pot encara desprendre's del que és nacional, i els presents models de nacionalitat continuen fortament lligats al passat.

A Barcelona aquests fets van ser repetidament simbolit-

zats per les «batalles de senyeres». Als carrers, als aparadors, als bars, restaurants, estadis, a les oficines del govern i del COOB'92, a les instal·lacions internacionals i als vestíbuls dels hotels oficials, les senyeres del COI, la UE, d'Espanya, Catalunya, Barcelona i el COOB'92 (acompanyades en algun context per les manifestacions de la independència catalana) es van veure obligades a ballar totes juntes. De vegades, el ball era una fel·liç sardana, a voltes un modern ballet, i altres moments una violenta dansa postmoderna. Cap expressió d'identitat i propietat, per molt joioses que fossin, restava incontestada o sense mediatitzar per les altres. És sota un ull-que-tot-ho-veu quan les identitats sòcio-polítiques senten la por més gran de ser excloses.

Al final dels Jocs, el President del COI Juan Antonio Samaranch va assenyalar *«que el mundo no sabía que España no era la cultura de las siestas y el mañana»*. Però, quin era el món que se suposava lliure de tals estereotips? No he trobat, tanmateix, coreans, indis, indonesis o kenyans que els compartien? Fins i tot nord-americans? Si és així, aleshores no és Espanya la que cal defensar, sinó les cultures hispàniques encara més rellevants de Mèxic, i Amèrica Central i del Sud. En la mesura que Espanya mateixa s'ha mantingut en el mapa cultural dels nord-americans, els estereotips preocupants no són segurament els de la indolència, sinó els de la «llegenda negra» en les seves versions del començament de la modernitat i a mitjan del segle xx. Encara que Samaranch té prou raons per ser conscient d'això darrer, no ho va esmentar. Per tant, es pot arribar a la conclusió que el món que Samaranch declarava il·luminat de bell nou era realment el Nord d'Europa. Per la seva banda, altres catalans van declarar que Samaranch havia d'haver dit «Catalunya» i no «Espanya», en consonància amb l'amplia campanya per part de certes elits barcelonines— incloent alguns dissenyadors de cerimònies olímpiques i, certament, la Generalitat— per tal de reafirmar la idea que Barcelona és la part més europea d'Espanya.

Les marcades declaracions d'autonomia cívica per part de l'alcalde de Barcelona Pasqual Maragall, encara que d'una formació política prou diferent que la de Samaranch, semblaven anar dirigides en el mateix sentit un cop examinades. Maragall va declarar a la vigília dels Olímpics que volia que Barcelona fos recordada per damunt de tot com «la ciutat que va funcionar», apareixent als ulls del món un gran alcalde del país on havia estudiat per convertir-se en el tecnòcrata que era abans de ser cridat al món de la política. Després dels Jocs, quan el seu desig li havia estat concedit amb escreix, es va sentir més lliure per especificar la seva audiència

real. Havent demostrat que era una gran ciutat europea, Maragall va declarar que llavors Barcelona havia d'esdevenir «la gran ciutat europea.» El doble estatus de Maragall com a alcalde i cap olímpic, la seva posició en l'organització dels municipis de la Comunitat Europea, el seus braços oberts als alcaldes de la desmembrada Iugoslàvia, i la seva citació durant les cerimònies inaugurals de les peticions personals que li havia fet les Nacions Unides, tot això és indicatiu de les noves relacions entre entitats locals i transnacionals que depenen de les mediacions nació-estat fins i tot quan tracten de trampejar-les. Jordi Pujol va provar de treure profit d'aquestes mediacions mitjançant la campanya de premsa de la Generalitat als principals diaris internacionals, campanya que volia aconseguir que es reconegués Catalunya com «un país d'Europa». Probablement són encertades les afirmacions post-olímpiques que la gent d'arreu del món ara sap que Catalunya no és el mateix que Espanya. Però gran part del discurs local va continuar deixant perplexos, si no irritats, molts estrangers. Als contingents no europeus en els Jocs Olímpics de Barcelona se'ls feia sentir a vegades com si fossin intrusos o se'ls estigués utilitzant com a penyores en una conversa intra-europea. Aquest efecte es veia accentuat pel desinterès (en comparació amb Olimpíades anteriors) mostrat pel COOB, els organitzadors artístics, els periodistes locals i les elits acadèmiques respecte a les cultures estrangeres representades entre ells, en particular envers les no europees i especialment respecte a les no occidentals. Els importants compromisos polítics llançats a la UE per les representacions d'una identitat mediterrània anaven acompanyats per a molts sud-americans, nord-americans, escandinaus i britànics per la sorpresa davant de certes pràctiques mediterrànies en relació a la raça i el gènere, almenys tal i com apareixien en els diaris principals. Més sorprenents encara que els dibuixos animats del «mulat», els recomptes de medalles «de negres/altres races» i les subreptícies imatges de les atletes femenines despullant-se dins unes habitacions de la Vila Olímpica, van ser la incapacitat o el desinterès català o espanyol per entendre per què algunes coses podien resultar ofensives per als ciutadans d'estats més clarament criolls o pluralistes. És clar, els Jocs Olímpics sempre han implicat aquests tipus de malentesos culturals i definicions polítiques dels límits entre societats hostes i amfitriones. El que es va donar en aquest cas, a una escala històrica mundial, va ser la permanent comunicació entre els diferents models del nacionalisme clàssic: el nacionalisme crioll d'Amèrica Llatina, l'ideal continental d'un estat/una ètnia/una llengua, el model

anglosaxó de moltes cultures/un estat, i els nacionalismes jeràrquics globalitzadors de l'Est i el Sud d'Àsia.

Les estretes connexions entre els models rivals de nació-estat i el tema de l'urbanisme utòpic configuren la particular contribució sòcio-política de Barcelona'92. Sense els Jocs Olímpics no s'hauria pogut generar tan ràpidament, o ni tan sols s'hagués arribat a generar, el capital econòmic per obrir Barcelona al mar, renovar les platges i els parcs, renovar els districtes de la Vall d'Hebron i Poble Nou, construir les rondes, les torres de comunicacions, els pavellons d'esports, i les terminals d'aeroports, o acabar cap dels altres projectes infraestructurals que, d'acord amb els urbanistes, no han consistit tant a transformar la ciutat com a «completar-la». (En el discurs de l'urbanisme de Barcelona, és com si Cerdà i l'Eixample haguessin estat esperant pacientment al llarg de tots aquests anys perquè el seu entorn arribés a construir-se). La modernitat artística i arquitectònica de Barcelona difereix en importants aspectes de la resta de la modernitat europea i internacionals, però, en la centralització utòpica de les seves visions, en la seva voluntat de construir un entorn urbà únic i integrat, es refereix directament als finals del dinou i principis del segle vint. Aquesta ideologia és clara fins i tot en el seu tractament de les comunitats perifèriques, que l'acullen dins dels límits marcats per les muntanyes i el mar i que han estat construïdes i ocupades pels immigrants de la resta d'Espanya. Com dirien els guies de la ciutat i de HOLSA (en un d'aquells meravellosos *tours* que els visitants estrangers no es van interessar gaire de fer), la ronda i els parcs que l'emmarquen han tingut efectes progressius, ja que «ara el burgès que resideix al centre de la ciutat veu efectivament a aquestes comunitats». (Malgrat el transport suburbà que sortia i entrava de Barcelona pel bàsquet, pocs visitants estrangers van arribar a descobrir-lo.)

Però també com a Seül (l'altra gran transformació olímpica d'una urbs, realitzada fins i tot a major escala que a Barcelona), el capital econòmic olímpic no podria haver estat generat sense el corresponent capital polític proporcionat pel mateix nacionalisme. A Corea del Sud, el procés havia estat conduït per les burocràcies de l'estat nacional central, que promovien, per una banda, l'emergència nacional a la consciència mundial per sortir de la foscor d'aquell orientalisme occidental que esborra tota diferència entre la Xina i el Japó, i, per l'altra, literalment aplanant el camí per la reunificació amb Corea del Nord. A Barcelona, per contra, el capital polític va ser generat mitjançant un seguit d'oposicions estimulants: entre Catalunya i l'Estat espanyol, entre la Generalitat

i l'Ajuntament, entre el burgès català i les poblacions immigrants, entre els socialistes, el centre-dreta i els radicals. Lluny de ser la conseqüència d'una antiga ciutat i la moderna tecnocràcia alliberada dels monopolitzadors discursos nacionalista i anti-nacionalista, l'urbanisme triomfant de Barcelona que actualment se celebra arreu del món és el producte precisament d'aquestes lluites al voltant de la identitat nacional. La modernitat mateixa s'ha cultivat tant a Barcelona perquè s'identifica amb l'oposició a la dictadura centralista de la nació i amb les reivindicacions extramurs per un estat i una identitat europeus. Així doncs, els somnis dels moderns racionalitzadors de Barcelona, del passat i del present, continuen lligats a un model determinat de nacionalitat que a la vegada reclama ser legitimat per certes formacions culturals i institucions polítiques (com la UE) transnacionals. Es tracta d'un paradigma que se'n ha fet palès amb l'experiència de Barcelona. Brasília, la utòpica capital racional d'un estat orgullosament crioll, va sol·licitar els Jocs Olímpics del mil·lenni amb l'esperança de superar la divisió Nord/Sud. Entre els seus rivals hi figurava Manchester i Beijing. Manchester buscava la seva renovació com a ciutat multicultural i internacional que s'alça sobre les runes del racionalisme industrial que la va fer néixer. Beijing desitjava transformar-se de la mateixa manera que Seül ho va fer, però tot seguint la lògica del centre exemplar del nacionalisme jeràrquic amb especial referència al paper de l'orientalisme i la guerra freda. Tot i estar connectades, precisament perquè guarden una relació, aquestes lògiques són profundament diferents les unes de les altres. El paradigma no només fa que la interconnexió sigui possible, sino que requereix la diferenciació i la diversitat. Com tria el COI si no és sobre la base de la diferència? I cal afegir que aquest és, de fet, un COI que, en les seves decisions políticament oportunes, però, perilloses, estableix un precedent arriscat a Barcelona respecte a qui se li permet ser representat com a nació, la qual cosa demostra la necessitat d'una major autoconsciència del «sistema mundial» en el qual s'insereix el propi COI.

Amb el reconeixement d'un vertader paradigma de les relacions interculturals en el sistema mundial, el pas següent no seria descobrir si els partidaris d'un model hi poden restar compromesos i de quina manera, alhora, arriben a un reconeixement i una consideració més seriosos d'altres models construïts amb els mateixos objectius pels pobles del món? La significació de Barcelona va ser també fer aquest repte molt més clar de cara al futur.

URBANISME

ELS JOCS DE LA CIUTAT

LLUÍS MILLET I SERRA¹

INTRODUCCIÓ

L'any 1992, Barcelona entrà a formar part del reduït grup de ciutats que han acollit la celebració d'uns Jocs Olímpics d'estiu. De les aproximadament 130 ciutats del món, capitals d'àrees metropolitanes amb dimensió i condicions suficients per, en teoria, celebrar un esdeveniment d'aquesta magnitud, només dinou han aconseguit ser «olímpiques». En aquest selecte grup hi ha, entre d'altres, Atenes, París, Londres, Los Angeles, Berlín, Estocolm, Roma, Tòquio, Mèxic, Munic, Montreal, Moscou, Seül... ciutats totes elles que podríem qualificar com les més importants i avançades del món.

En tots els casos, els Jocs han estat sempre un èxit esportiu i organitzatiu. Èxit, cada vegada amb més ressò, gràcies a la retransmissió televisiva. En aquesta valoració positiva dels Jocs hi coincideix tant l'espectador llunyà com el propi habitant de la ciutat. Ni situacions tan greus i tràgiques com les de Munic, l'any 72, pogueren torçar la percepció dels Jocs com a èxit. En el cas de Montreal, les dificultats econòmiques per pagar la factura d'un projecte desproporcionat, no foren suficients per a enterbolir la percepció dels Jocs com a fet desitjable i qualificador per a la ciutat. També foren un èxit Moscou i Los Angeles malgrat que, per motius polítics, fou traït parcialment l'esperit universal dels Jocs Olímpics: el fracàs, en aquests casos, va recaure exclusivament en els països que hi feren el boicot.

Tal i com hem vist, l'èxit esportiu i organitzatiu està pràcticament garantit per la pròpia lògica de l'esdeveniment. Les ciutats, però, acostumen a perseguir, des del plantejament inicial del projecte olímpic, algun altre tipus d'èxit que permeti demostrar, davant el món, alguna capacitat o qualitat especial. Per aquesta raó, malgrat que el programa esportiu és sempre el mateix, tots els Jocs Olímpics són diferents i

1. Arquitecte. Director de la Divisió d'Infraestructures del COOB'92.

únics, caracteritzats d'acord amb l'especificitat de la ciutat que els acull. Així podríem qualificar els Jocs de Munic com els de l'èxit de la tecnologia i la capacitat industrial, els de Los Angeles com els de l'èxit empresarial i econòmic o els de Seül com els de l'èxit polític que retornà el caràcter universal als Jocs. Probablement els de Sydney, l'any 2000, seran els Jocs ecològics. En aquest sentit, em sembla que coincidirem tots a batejar els Jocs de Barcelona com els de l'èxit de la Ciutat, en majúscules, de la Civilitat, de la Polis.

Diffícilment els Jocs de Barcelona seran coneguts com els Jocs de la tecnologia, malgrat haver superat els nivells de qualitat i complexitat de totes les edicions anteriors. Tampoc seran recordats com els Jocs de l'èxit empresarial, malgrat que la gestió econòmica fou notablement més brillant que a Los Angeles, ni tampoc tindran una significació política destacada malgrat que coincidiren amb el canvi historic dels països de l'Est i que foren els més universals de la història. Encara que tota visió simplista i reduccionista és injusta per a aquests i molts altres aspectes de la complexa organització dels Jocs, tothom estarà d'acord en afirmar —tal com ho fa Miquel Botella a l'inici del seu escrit— que el veritable èxit dels Jocs de Barcelona fou la transformació que experimentà la ciutat. Aquest èxit perdura avui, tant en l'apreciació prope-
ra, que enorgulleix el ciutadà de Barcelona, com en l'admira-
ció i emmirallament que, de lluny, desperta en moltes ciutats.

Per intentar explicar els trets fonamentals i específics de la transformació deguda al projecte olímpic, sembla que el més adient sigui preguntar-se què hauria succeït si Barcelona no hagués estat nominada. És que el procés de transformació hauria minvat simplement el seu ritme, tot i mantenint la mateixa coherència global? Les operacions que s'haguessin deixat de fer haurien capgirat el procés de reconstrucció de Barcelona? L'escala de la intervenció, s'hauria pogut mantenir?

En aquest escrit intentaré explicar les raons i el procés seguit en la definició de les estratègies del projecte olímpic, no com un episodi més del conjunt de projectes sectorials enca-
minats a donar forma a una mateixa idea de transformació de la ciutat, sinó com a projecte qualitativament diferent, sense el qual, avui, Barcelona, no seria el que és. D'altra banda, sembla que el projecte urbà dels Jocs Olímpics de Barcelona sigui un projecte «obvi», és a dir, que no tenia altra manera de formular-se. També és aquesta una reflexió inter-
essant perquè permet preguntar-se si la transformació de Barcelona hagués estat la mateixa i hagués tingut el mateix sentit, amb la modificació d'alguns dels elements fonamen-
tals del projecte olímpic. I aquest no és un exercici teòric o es-

peculatiu, ja que, com veurem més endavant, van haver-hi, de fet, moltes propostes de modificació dels esquemes urbanístics inicials que, si haguessin prosperat haurien produït, sens dubte, impactes essencialment diferents tant a Barcelona com a d'altres municipis de l'entorn metropolità.

ELS JOCS COM A AMBICIÓ I PRETEXT

Tal i com els alcaldes Narcís Serra i Pasqual Maragall van manifestar reiteradament en els anys inicials del procés de candidatura, Barcelona necessitava un projecte de caire global, que canalitzés un seguit d'energies ciutadanes de forma similar a com, anteriorment, havia succeït el 1888 i 1929 amb motiu de les Exposicions Universals. «Qualsevol ciutat creix sobre la base de plataformes específiques, de projectes o «pretextos» —si voleu utilitzar una expressió suposadament negativa—, a l'entorn dels quals s'articulen les grans propostes de canvi», afirmava Pasqual Maragall en una entrevista publicada a la revista d'arquitectura i disseny *Cau* poc abans de la nominació de Barcelona, l'any 1986.

S'havien superat amb èxit, els primers anys de l'urbanisme «balsàmic», iniciat a partir de 1980, que havia prioritzat les actuacions de petita dimensió, focalitzades sobre els espais públics —places, jardins i carrers— i que tenia com a objectiu vertebrar els sistemes locals d'una ciutat que havia patit, durant molts anys, l'absència de tota intenció urbanitzadora. Narcís Serra feia referència a aquesta labor pacient i sistemàtica com a «feina d'apedaçar» i assenyalava la necessitat de disposar d'un projecte global de ciutat que permetés fixar objectius més ambiciosos realitzables a mig termini.

D'altra banda, el Pla General Metropolità, aprovat el 1976, havia propiciat la implantació d'una clara disciplina urbanística en relació als processos especulatius que primaven en les èpoques anteriors, havia permès aconseguir importants reserves de sòl per a espais públics, dotacions comunitàries i equipaments, i havia indicat els eixos d'una coordinació territorial, de major escala, intentant vertebrar un espai metropolità, més equilibrat en usos i densitats. Tot i aquestes voluntats, el Pla General podia ser la referència obligada però no l'instrument adequat per impulsar el projecte reclamat per l'alcalde Serra. L'arquitecte Oriol Bohigas assenyalava clarament les limitacions del Pla² entre les quals destacava «l'excessiva duresa i inflexibilitat, conseqüència d'haver uti-

2. Oriol Bohigas. *Reconstrucció de Barcelona*. Edicions 62. Barcelona 1984.

litzat només els mitjans repressius dels antics plans, en lloc de promoure la discrecionalitat —amb normes, no cal dir-ho, per evitar l'arbitrarietat— que és més característica dels processos i dels mètodes del projecte, la inexistència d'un grau suficient d'executivitat per tot el volum de propostes i, per tant, un plantejament que entra en contradicció amb el que haurien de ser bases essencials d'una línia projectual». En definitiva, Bohigas reclamava també un marc projectual per a Barcelona en afirmar que la ciutat es construeix i es controla amb els projectes i les obres i no amb els programes d'actuació del planejament.

Les directrius polítiques del projecte que ambicionava la ciutat foren expressades amb una gran claredat i precisió tècnica. En primer lloc calia *vertebrar* la ciutat, dotant-la d'un sistema viari que potenciés la relació de Barcelona amb les altres ciutats metropolitanes, que solucionés la difícil permeabilitat est-oest de la ciutat i que connectés el conjunt del territori urbà amb els sistemes de comunicacions regionals. En el mateix sentit calia definir una nova estructura de comunicacions ferroviàries, tipus metro, que enllacés les principals ciutats del sistema metropolità de Barcelona.

En segon lloc era imprescindible *equipar* la ciutat. El baixíssim nivell d'inversions públiques que havia caracteritzat el període anterior als anys vuitanta, havia empobrit i «descapitalitzat» la ciutat. Pràcticament, en els últims vint anys no s'havia construït cap edifici públic per al lleure, la cultura o l'esport que afegís algun valor de capitalitat als equipaments històrics de Barcelona. Aquest fet havia provocat un creixement de la ciutat exclusivament quantitatiu ja que la qualitat era negada per l'absència d'espais públics i equipaments. Aquesta política d'*equipament* s'havia de dirigir, molt especialment, cap a l'obtenció d'espais públics, de dimensió considerable, que permetessin formalitzar una nova percepció de la ciutat, obrint-la al mar per un costat i definint-ne els límits amb el parc de Collserola per l'altre.

En tercer lloc s'havia de *redefinir la centralitat*, replantejant la migradesa del centre de ciutat representat fins aleshores per l'eix del Passeig de Gràcia i de l'avinguda de la Diagonal fins a la plaça de Francesc Macià. Això significava determinar el llinar de servei i d'influència que pretenia donar-se a aquesta ciutat central, és a dir, definir un sistema articulat entre aquest centre i el de les altres ciutats metropolitanes i regionals.

Finalment calia *equilibrar* la ciutat, evitant que els creixements qualitatius es generessin majoritàriament en una zona molt determinada de la ciutat en detriment de la resta de dis-

trices. Fins llavors, la majoria de les inversions públiques i privades corresponents a grans equipaments de caràcter urbà s'havien produït només a la muntanya de Montjuïc, i en els districtes de Les Corts i Sarrià-Sant Gervasi. Les instal·lacions esportives del F.C. Barcelona, el Reial Club de Polo, el Club de Tennis Turó o el Club Esportiu Laietà són exemples de les preferències i estratègies de localització que havia seguit la iniciativa privada. Però la Universitat de Barcelona, la Universitat Politècnica, les piscines Picornell o l'Estadi Serrahima són exemples de com les inversions públiques de «prestigi» seguien els mateixos raonaments. En contraposició, l'est de la ciutat no disposava de cap equipament públic o privat representatiu i les dotacions comunitàries no depassaven el nivell de servei corresponent al barri.

L'instrument que havia de subministrar l'energia, el consens i la il·lusió necessàries per *vertebrar, equipar, definir l'espai central i equilibrar* la ciutat, fou el projecte dels Jocs Olímpics.

ELS TRETS BÀSICS DEL PROJECTE OLÍMPIC

Partint d'aquestes premisses i del coneixement que havíem adquirit dels equipaments esportius a través de diversos treballs³ realitzats des de 1970, Romà Cuyàs, comissionat de l'alcalde per a la candidatura de Barcelona'92, em va encarregar, l'any 1982, l'estudi previ del projecte urbà dels Jocs Olímpics. Es tractava de prefigurar, en pocs mesos, una traducció territorial dels requeriments del programa olímpic i verificar quin podria ser l'impacte sobre la ciutat. Fins aquell moment, ningú no tenia massa clar quantes hectàrees de sòl urbà es requeria, quantes instal·lacions esportives existents eren aprofitables i quantes en mancaven. La proposta que vàrem formular, recollida en el primer document de candidatura⁴ preveia ja la localització de les quatre àrees olímpiques de Barcelona així com la descentralització de diverses instal·lacions esportives en les principals ciutats de l'àmbit metropolità.

Aquest esquema inicial, fàcil de conceptualitzar, d'explicar i d'imaginar, no fou alterat en el decurs dels següents deu anys. L'equip tècnic que el redactà, va incorporar-se a l'Oficina Olímpica durant tot el trajecte de Candidatura i, després,

3. *Estudio sobre los equipamientos de deportes y de espacios libres para el ocio en Barcelona y Comarca*. Comisión de Urbanismo y Servicios Comunes de Barcelona y otros Municipios. Barcelona, 1973.

Guia de l'esport a Barcelona'82. Ajuntament de Barcelona, 1982.

4. *Projecte Jocs Olímpics. Barcelona 1992. Primeres aproximacions*. Romà Cuyàs i Sol. Octubre 1982.

al Comitè Organitzador, facilitant la continuïtat conceptual del projecte.

Des d'aquests inicials esquemes d'implantació, traçats el 1982, el projecte olímpic va perfilar-se com a projecte de reurbanització, de reequipament i, per tant, d'intervenció sobre l'espai públic, amb actuacions sobre el ja existent, a través de projectes de renovació urbana amb fort impacte sobre la ciutat ja construïda.

Quan parlem de projecte olímpic, ens referim, en realitat, a un gran feix de projectes de característiques molt diverses, l'execució dels quals va considerar-se necessària per a donar coherència a l'actuació global. Bàsicament hi havia dos tipus de projectes: les àrees o parcs olímpics, amb les instal·lacions de competició i entrenament i els projectes de connectivitat, vies de ronda i grans infraestructures. En la gestió del primer grup de projectes hi participà molt directament el Comitè Organitzador dels Jocs, mentre que el segon fou gestionat per l'Institut Municipal de Promoció Urbanística (IMPU) i, més tard, pel Holding Olímpic (HOLSA).

La idea o esquema central del projecte es recolzava en la localització de quatre grans parcs —les quatre àrees olímpiques— a les cantonades del rectangle central de la ciutat. La referència a la geometria definida per les quatre àrees olímpiques manté una presència dominant, a partir de la seva definició el 1982, en la totalitat dels projectes d'intervenció integrats en el «catàleg» olímpic. Montjuïc, Diagonal, Vall d'Hebron i Parc de Mar tenen, avui, una clara posició central en relació a la ciutat metropolitana. Si durant els anys seixanta aquests territoris podien considerar-se perifèrics o suburbials, avui han deixat de ser-ho i han adquirit un valor de posició privilegiat en actuar com a nusos de connexió entre el centre de la ciutat i aquesta perifèria que ha assolit també els valors qualitativament complexos de ciutat.

La «peça» clau del projecte olímpic fou, però, l'operació d'infraestructura viària i, més concretament, la construcció de les Rondes (Ronda de Dalt i Ronda Litoral), una anella viària que envoltava la ciutat. Els Jocs Olímpics proporcionaren l'excusa per garantir el seu traçat complet abans del 92, ja que eren imprescindibles per a la bona connectivitat entre les quatre àrees olímpiques. La importància de les Rondes com a element vertebrador de la conurbació de Barcelona fou indiscutible a partir del mateix dia de la seva inauguració. Tal com explica Jose Antonio Acebillo⁵ les no-

5. «El progressiu canvi d'escala en les intervencions urbanes a Barcelona entre 1980 i 1992». A *Barcelona olímpica. La ciutat renovada*. HOLSA 1992.

ves rondes actuen alhora com a vies col·lectores i distribuïdores entre els trànsits regionals i locals, i permeten una interpretació metropolitana del territori urbà, en el qual les barreres geogràfiques i les distàncies són superades per l'estructura viària formada per les grans anelles de distribució i per les vies d'entrada i sortida que les connecten amb el sistema de comunicacions regionals.

Les quatre àrees olímpiques i les vies o eixos de connexió que les relliguen, defineixen un rectangle que delimita el que podríem anomenar ciutat central, que ocupa el centre geomètric del pla de Barcelona, entre el riu Llobregat i el riu Besòs. Aquest territori ha estat sotmès, durant els últims deu anys, a un intens procés de redefinició urbana que es va iniciar amb els projectes de les noves façanes de mar i de muntanya de Barcelona.

La nova façana marítima de Barcelona, des de Montjuïc fins a la Vila Olímpica i el riu Besòs i, més enllà, davant de Badalona, fins al turó de Montgat és, sens dubte, l'element de transformació més espectacular derivat del projecte olímpic. Paral·lelament, en la façana de muntanya, el traçat de la Ronda de Dalt, amb un disseny canviant, d'acord amb el teixit urbà que secciona, ha anat definint el límit entre l'espai urbanitzat i el gran parc central de la Barcelona metropolitana que és el Collserola, resolent també la sutura est-oest de molts barris que fins ara havien constituït una perifèria desurbanitzada, anàrquica i mancada d'espais lliures, d'equipaments i de serveis. Aquest procés reurbanitzador no s'atura ni a l'àrea olímpica de la Diagonal, ni a la Vall d'Hebron, sinó que continua fins a L'Hospitalet i el Prat de Llobregat d'un costat i fins a Santa Coloma de Gramanet i Badalona per l'altre, acabant la funció de cohesió metropolitana de la Ronda de Dalt.

La nova geometria de l'espai central s'acaba de definir amb l'eix que connecta la muntanya de Montjuïc amb l'àrea de la Diagonal a través del carrer Tarragona i del carrer Numància i que, més amunt, prossegueix pel túnel de Vallvidrera fins a connectar amb Sant Cugat, Rubí i Terrassa. A llevant es dibuixa una altra línia de connexió, perpendicular al mar, entre la Vila Olímpica i l'àrea de la Vall d'Hebron, a través del carrer Marina i del túnel de la Rovira. En el futur, aquest eix es perllongarà fins a Cerdanyola i Sabadell a través del túnel d'Horta, i es millorarà la relació de la ciutat central amb les altres ciutats del sistema metropolità.

Definides les vores d'aquest espai central, s'han produït, per inducció, un seguit de canvis que no tenen relació directa amb el projecte olímpic, generats en bona part per iniciativa privada i amb recursos privats, en alguns casos comple-

mentats amb inversió pública, que confirmen l'enorme vitalitat de la ciutat central. Ens referim als nombrosos projectes d'hotels, centres comercials, oficines, equipaments esportius, museus i galeries d'art, centres universitaris, que s'han impulsat i desenvolupat en un període molt curt de temps, apressats possiblement per l'innexorable calendari olímpic. Estem assistint a un canvi dimensional de la ciutat, similar al que va produir-se en la segona meitat del segle passat després de l'enderrocament de les muralles i del traçat d'eixample dissenyat per l'enginyer Ildefons Cerdà. Ja no podem referir-nos al casc antic com a ciutat històrica; tot l'Eixample, i especialment tot el rectangle central, ha esdevingut ja ciutat històrica, ciutat central.

El projecte olímpic tradueix així les directrius i ambicions de ciutat expressades per l'Ajuntament de Barcelona, de vertebrar la ciutat metropolitana situant en punts estratègics els espais lliures i els equipaments, redefinint el centre per tal de situar la ciutat en condicions de competir amb les capitals més importants del món, i homogeneïtzant la qualitat de vida en tota l'extensió urbana. Crec que el projecte olímpic real fou molt més enllà de l'imaginat inicialment, de la mateixa manera que l'impacte i conseqüències posteriors als Jocs són molt més àmplies del que els més optimistes esperàvem.

Seguint la metodologia i els mecanismes projectuals utilitzats a Barcelona, el projecte olímpic va estendre's a la majoria de ciutats que, com a subseus, van acollir algun esport. Es tractava, sempre, d'utilitzar els projectes com a eina per qualificar i reequipar zones urbanes estratègiques que, per inducció, havien de propiciar transformacions urbanístiques a l'escala de tot el municipi. Aquest va ser el cas de Terrassa i el projecte del complex esportiu de l'Abat Marçet, de Badalona amb la Vila de Montigalà i el nou Palau Olímpic d'Esports, de Castelldefels i el Canal Olímpic de Piragüisme, de Banyoles i el projecte de protecció de l'estany i la consolidació del parc que l'envolta i de La Seu d'Urgell amb la construcció del Parc del Segre.

L'ESPORT I LA CIUTAT

No he volgut fer referència a l'esport fins aquest punt, per deixar clar que, en la meua opinió, el projecte olímpic atenyia a la globalitat de la ciutat i anava més enllà d'una col·lecció de projectes d'instal·lacions esportives. Crec, però, que aquest aspecte, mereix una explicació detallada.

Barcelona és una ciutat amb llarga tradició en matèria

d'esport, en la qual s'ha desenvolupat un complex sistema de pràctiques esportives que responen a actituds molt diverses i que s'han projectat de manera heterogènia sobre la ciutat.

El programa de noves instal·lacions esportives que havia d'incorporar el projecte olímpic, tenia el punt de partida en l'anàlisi del sistema esportiu existent, sistema bastant evolucionat i diversificat que s'havia completat en els últims anys per mitjà de la construcció de nombroses instal·lacions de petit volum dissenyades per a donar servei als barris.

Les disfuncions més evidents del sistema no eren pas quantitatives —Barcelona posseïa més de 1.500 instal·lacions esportives que asseguraven, en teoria, un nivell de pràctica acceptable— sinó qualitatives. La majoria dels espais esportius responia a tipologies molt elementals: camps de futbol, dels quals n'hi havia més de 95, i pistes poliesportives amb paviment de ciment, de les que n'estaven censades més de 250. Aquests equipaments elementals estaven distribuïts força uniformement per tota la ciutat, a excepció feta dels districtes centrals. També era remarcable l'absència d'instal·lacions d'alt nivell, qualificades per a la competició d'elit o l'espectacle esportiu: l'estadi del F.C. Barcelona tenia ja més de 30 anys i les piscines «Picornell» —la darrera de les instal·lacions singulars construïdes— més de vint anys.

El projecte olímpic, havia de servir, doncs, per *completar* el sistema esportiu construint un bon nombre d'instal·lacions tipològicament molt diversificades. Havia de servir també per *equilibrar* les dotacions de «qualitat» que ja existien amb noves construccions esportives a situar en la meitat est de la ciutat. Finalment havia de propiciar una *qualificació* dels equipaments de base existents, amb instal·lacions complexes, del més alt nivell tècnic-esportiu.

L'equipament esportiu no és un element a distribuir homogeniament i equitativa sobre el territori sinó un sistema articulat i estructurat d'elements que tenen funcions específiques. L'equipament esportiu s'organitza en diferents nivells de servei i complexitat —metropolità, urbà, de barri— i cada un d'ells compleix diverses funcions —formació, entrenament, competició, espectacle, lleure, manteniment— i és gestionat per institucions i organismes de molt diverses característiques com ara els clubs, les associacions esportives, el municipi o l'escola privada o pública.

La lògica del projecte olímpic s'avenia perfectament amb les conclusions de la diagnosi del sistema esportiu existent: mancaven instal·lacions complexes i altament qualificades, d'àmbit de servei urbà o metropolità que permetessin reafirmar el caràcter de capitalitat esportiva de Barcelona. L'em-

plaçament d'aquests nous centres havia de respondre a criteris de posició —màxima accessibilitat des de tot el seu àmbit de servei— resolent la dualitat concentració / dispersió. D'altra part, havia d'atendre també a les lògiques dels sistemes de gestió que s'anaven prefigurant, decidint entre grans complexos o nombroses unitats independents.

La solució clàssica, adoptada per la majoria de ciutats olímpiques —a excepció feta de Los Angeles— ha estat de construir de bell nou un «Parc Olímpic» on s'hi concentren una gran part dels escenaris utilitzats durant els Jocs, formant un conjunt monumental que, normalment ha estat difícil de digerir en la utilització posterior.

Barcelona trià una solució innovadora; per primera vegada el «Parc Olímpic» es dividí en quatre espais de menor dimensió, situats a l'entorn de la ciutat però a menys de cinc quilòmetres del centre urbà. Això va fer que, des del punt de vista olímpic, la solució territorial fos la més concentrada fins a la data, i la que millor resolía la relació entre escenaris esportius i ciutat. Si, com es va demostrar durant els Jocs, la festa olímpica va esdevenir una gran festa urbana, també, tres anys després, s'ha demostrat l'efectivitat de la solució adoptada en relació a l'ús quotidià.

Massa vegades, després d'un esdeveniment excepcional queden a la ciutat edificis excessivament grans o inadequats a les necessitats quotidianes. Hi ha molts exemples de construccions olímpiques que, posteriorment, no han estat gaire o gens utilitzades. Ha costat molt pagar-les i no se sap què fer-ne. Tot al contrari, Barcelona no ha construït cap instal·lació pensant exclusivament en els Jocs Olímpics, sinó bàsicament en l'ús posterior. Quan no se'n podia assegurar una utilitat, com en el cas d'esports minoritaris i amb poca implantació —la lluita, l'esgrima o l'halterofília—, es va optar per celebrar les competicions d'aquests esports en recintes «contenidors», utilitzats normalment per a altres funcions.

El resultat d'aquesta estratègia ha estat la facilitat d'integració dels edificis olímpics a la ciutat i la fàcil adaptació als usos «normals», amb costos de manteniment assumibles i espais plenament aprofitables. Totes les construccions olímpiques —tant a les quatre àrees de Barcelona com a totes les subseus— s'utilitzen regularment, i llur explotació cobreix, en general, les despeses de manteniment. Fins i tot en algun cas les societats d'explotació creades per gestionar-les poden presentar ja resultats econòmics positius. Aquest fet diferencia també els Jocs de Barcelona dels de la majoria de ciutats que ens han precedit.

El projecte olímpic de Barcelona ha defugit el monumen-

talisme i s'ha limitat a *completar* el sistema d'equipaments esportius de Catalunya. Com hem dit anteriorment, durant els deu anys que precediren els Jocs Olímpics, l'evolució del sistema esportiu a Catalunya fou espectacular. L'actuació conjunta de la Generalitat amb els Ajuntaments i les Diputacions, corregeix la majoria dels dèficits acumulats en els quaranta anys anteriors; els equipaments esportius s'adeqüen al procés de modernització de la societat, i la pràctica esportiva se situa entorn del 35% de la població, assolint nivells iguals o superiors a la majoria de països europeus.

Tot i això, tant a Espanya com a Catalunya era difícil celebrar dignament competicions de nivell internacional d'un gran nombre d'esports. L'organització dels Jocs Olímpics a Barcelona suposa un pas decisiu per completar la part més qualificada i singular del sistema d'equipaments esportius: es diversifica la tipologia dels grans equipaments i es completa territorialment el sistema. Es construeixen instal·lacions de màxim nivell per a molts esports: hoquei, beisbol, pilota, piragüisme, tir olímpic, bàdminton, hípica, bàsquet, voleibol... Cada nova instal·lació se situa prop dels llocs on ja hi ha una base i una tradició esportiva. D'aquesta manera es completa l'estructura piramidal del sistema esportiu.

Cal fer una altra observació en relació a la planificació dels equipaments esportius: el seu caràcter canviant en el temps i alhora polifuncional. Abans ens referíem a la diversitat i variabilitat de les pràctiques esportives; en la planificació dels espais per a l'esport cal tenir present la necessitat de canvis i adaptacions successives. Per la mateixa raó, cada vegada més, l'esport s'integra en d'altres activitats de la cultura i del temps lliure i, per tant, els espais esportius esdevenen també escenaris de moltes altres manifestacions culturals i populars, reafirmant la seva vocació d'acollir usos múltiples i superposats. Al mateix temps, l'esport envaeix escenaris urbans no especialment reservats a les pràctiques esportives —espais imprevistos— i demostra així la seva compatibilitat amb el conjunt d'activitats quotidianes dels ciutadans.

En aquest sentit, els grans equipaments olímpics han actuat com a potent instrument de *qualificació* urbana i han contribuït a definir i reordenar el territori urbà. Rescatar l'activitat esportiva de la marginació urbana a la qual l'havia situat una aplicació esbiaixada del *zoning* —amb el resultat d'una progressiva suburbialització de l'esport— retornant-la al centre, a la proximitat d'altres usos, a l'activitat diversificada, ha estat un dels objectius del projecte olímpic. Els resultats poden valorar-se en dos sentits. Primerament s'ha aconseguit mantenir en contínua activitat els escenaris olímpics:

tres anys després dels Jocs, podria fer-se un inventari de tots els esdeveniments que s'han celebrat en el conjunt d'instal·lacions i s'obtindria una llista d'espectacles i activitats insòlita. La realitat ha superat les previsions. En segon lloc, la convivència entre l'activitat esportiva i el joc, el lleure, l'activitat lúdica, la comercial, l'hotelera, etc., ha permès focalitzar una intensa vida urbana a l'entorn dels llocs olímpics, de manera que la vida quotidiana gairebé ha esborrat l'efemèrides olímpica i l'ha suplantat per l'espectacle quotidià. Tot i havent fet possibles «els millors i els més brillants» Jocs Olímpics de la història, els edificis esportius que s'han construït han estat molt poc «olímpics», molt urbans, molt propers al ciutadà.

BARCELONA SENSE JOCS O AMB UNS ALTRES JOCS

És realment exposat fer hipòtesis sobre coses que no han succeït. Si Barcelona no hagués aconseguit els Jocs hauria pogut trobar, certament, altres projectes engrescadors, però difícilment haurien estat de la magnitud dels Jocs Olímpics. On seríem en aquest moment? Sembla evident que el conjunt d'inversions que es van concentrar a Barcelona els cinc últims anys abans dels Jocs haurien minvat notablement. Per dir-ho senzillament: estaríem, com a mínim, quatre o cinc-cents mil milions de pessetes enrera. L'escenari més probable seria el següent: amb prou feines s'hagués acabat el Palau Sant Jordi, que fou la primera obra iniciada, juntament amb l'Estadi Olímpic. D'aquest ja es va fer una modificació de projecte, pel cas que no es concedissin els Jocs, que reduïa la capacitat a 20 o 25.000 espectadors i deixava sense construir la grada superior. La resta de Montjuïc possiblement estaria igual que abans.

Tampoc seria agosarat afirmar que, sense els Jocs Olímpics, el front marítim del Poble Nou hagués evolucionat molt poc i que la quantitat de diners públics necessaris per iniciar l'operació encara s'estaria negociant. L'àrea de la Diagonal, en la meua opinió, no hauria evolucionat gens, ja que no representava un problema urbà prioritari i de la Vall d'Hebron, en la qual tot el terreny ja era municipal, s'hauria pogut desenvolupar algun projecte de millora local. El més greu, però, hauria estat que els cinturons estarien encara per fer: en els últims vint anys només s'havien construït quatre quilòmetres de les rondes mentre que, en els quatre anys abans dels Jocs se'n construeixen més de quaranta. Amb el llistat complet dels projectes inclosos al catàleg olímpic i llur import al costat, es podria fer una hipòtesi real del que

suposaria no haver invertit la xifra esmentada anteriorment.

Un altre exercici bastant realista fóra comparar els projectes olímpics amb d'altres no inclosos en l'esmentat catàleg i comparar-ne la velocitat d'execució. El Convent dels Àngels, per exemple, que havia de ser la seu de l'hemeroteca i de l'arxiu fotogràfic municipal, porta més de dotze anys en obres: per acabar-lo tan sols falten 800 milions. La Casa de l'Ardiaca, seu de l'arxiu històric de la ciutat, requereix obres urgents de consolidació i adequació des de fa més de deu anys i només necessitaria 400 milions per acabar-se. El programa del nou Auditori de Barcelona va haver de reduir-se, ja que les administracions compromeses en el seu finançament no es veien amb cor de subministrar els recursos necessaris. El Gran Teatre del Liceu tenia projectes de reforma, des de feia molts anys, que no trobaren mai el suport econòmic adequat per iniciar-se abans que no es cremés. De les obres del Museu d'Art de Catalunya, malgrat l'impuls inicial produït pels recursos i pel calendari «olímpic», no se'n veu el final. De la cita d'aquests exemples, que podríem ampliar a molts d'altres, no voldria que se'n deduís cap mena de crítica per la gestió d'aquests projectes. Ben al contrari, només vull subratllar la dificultat de trobar recursos econòmics en quantitat suficient per finançar-los.

Quan un d'aquests equipaments singulars no s'acaba a temps, la ciutat se'n ressent parcialment, però segueix el seu curs: es tracta de fallides o problemes puntuals que no afecten el conjunt urbà. En el cas dels Jocs Olímpics hauria estat diferent: evidentment no estem parlant d'un estadi de més o de menys, sinó de l'actuació global sobre una ciutat, de la il·lusió generada pel projecte i de la renovada confiança en la pròpia capacitat de gestió i transformació. Sense el projecte olímpic, Barcelona no hauria canviat de dimensió.

De vegades s'ha volgut explicar la història recent de l'urbanisme de Barcelona com un passatge natural dels projectes d'escala local, als projectes successivament més complexos, fins arribar a les grans escales d'intervenció. En aquestes explicacions, moltes vegades ni se cita el projecte olímpic o es redueix a una anècdota o accident temporal. Sense els Jocs Olímpics jo crec que encara estaríem apedaçant la ciutat i que no s'hagués aconseguit la dimensió metropolitana a la qual feia referència a l'inici. Sense aquest canvi d'escala avui no podríem parlar de noves centralitats, ni del pla d'hotels, ni d'acabar l'Avinguda de la Diagonal, ni de la majoria dels efectes induïts que encara s'estan produint.

Queda per respondre encara la pregunta de si era possible un altre projecte de Jocs. La resposta és evidentment afirma-

tiva. No sembla discutible que hom podia imaginar altres solucions. De fet, l'anterior projecte de candidatura preparat per optar als Jocs del 72, en què Barcelona compartia seu amb Madrid, i que no prosperà per raons òbvies, preveia situar totes les instal·lacions que corresponien a la nostra ciutat —port esportiu, canal de regates, piscines de natació i salts, vila pels atletes, etc.— als municipis de Gavà i Viladecans. Es tractava d'opcions colonitzadores de nous territoris, l'impacte dels quals sobre Barcelona hauria estat ben diferent.

La temptació de solucions especulatives també va existir durant el procés de candidatura. Diverses vegades es va proposar construir la Vila Olímpica a l'àrea de Castelldefels, qualificant adequadament els terrenys necessaris per a desenvolupar una operació turístic-residencial, i també es va arribar a realitzar un estudi per tal de situar-la al Vallès. Afortunadament aquestes opcions no van prosperar i es va mantenir l'àrea del Parc de Mar.

Un altre equipament força disputat fou el port esportiu. En el primer document de candidatura es va cometre l'error de deixar oberta la localització de la base nàutica. Això va produir una allau d'ofertes «desinteressades», la més pintoresca de les quals va ser la d'uns alemanys que oferien gratuïtament la construcció del port esportiu en un paratge protegit de la Costa Brava, concretament a Tossa de Mar.

El món esportiu va pressionar fortament per canviar l'emplaçament de l'estadi ja que considerava inadequat que estigués situat dalt d'un turó. Es va proposar la construcció d'un gran centre esportiu al Vallès per tal que direccionés el futur creixement entre Sant Cugat i Cerdanyola. També fou criticada la proposta de situar totes les competicions de bàsquet a Badalona. La federació internacional d'hoquei considerava massa lluny l'emplaçament de Terrassa i volia suprimir-lo. Per altres raons, la subseu de Sabadell va estar a punt d'abolir-se. Va haver-se de negociar molt durament la inclusió de la Seu d'Urgell ja que el programa d'aigües vives no figurava en el calendari olímpic des del 72...

Com es pot veure, la discussió d'una opció particular per localitzar una determinada instal·lació, podia estar ben carregada de raons i, sens dubte, alguns emplaçaments podien haver-se millorat davant l'òptica particular d'uns determinats usuaris. Crec que, amb encert, tant des de les responsabilitats tècniques com des de les decisions polítiques va defensar-se la permanència de les quatre àrees de Barcelona. Si s'hagués prescindit d'una d'elles —la de Parc de Mar era la més contestada— el model territorial s'hagués desequilibrat i, amb tota probabilitat la ciutat actual seguiria afavorint les zones de po-

ment. Dubto també que s'hagués tancat l'anella de les rondes per la part del Besòs. També fou encertada la decisió de mantenir totes les subseus inicialment proposades. Segur que s'hauria pogut trobar un estadi de futbol millor que el de Sabadell, però semblava prioritari defensar el sistema de ciutats de l'entorn metropolità. L'únic punt feble d'aquesta estratègia fou la impossibilitat de combinar un programa esportiu adient a la ciutat de Mataró que, tot i això, va mantenir-se testimonialment donant la sortida de la prova de marató.

LA CIUTAT DELS JOCS, ELS JOCS DE LA CIUTAT

Penso que la Barcelona actual és la Barcelona dels Jocs. I ho seguirà sent durant bastants anys, fins que una nova ambició torni a impulsar un projecte que permeti un nou canvi. La ciutat dels Jocs té encara un llarg trajecte per a accomplir: s'han de consolidar les posicions conquerides; completar la renovació de Ciutat Vella i de tot el teixit central; acabar la construcció dels nombrosos equipaments culturals iniciats; estendre el teixit urbà cap a les noves àrees generades a llevant; consolidar les activitats productives, les noves centralitats i les àrees de serveis i comercials. També caldrà reafirmar el conjunt de ciutats metropolitanes i l'especificitat de cadascuna d'elles. En aquest sentit resten pendents els projectes de vertebració d'aquest territori corresponents als transports públics i molt especialment al sistema ferroviari i l'extensió de la xarxa de metro.

Moltes d'aquestes actuacions ja iniciades, confirmen la utilitat del projecte olímpic i de l'herència aportada pels Jocs. L'exposició «Barcelona New Projects», celebrada l'estiu de l'any 1993, fou una mostra de la vitalitat recobrada per la ciutat, en què s'apuntaven un bon nombre de projectes en curs d'execució: completar les grans infraestructures de la logística i la distribució, acabar de desenvolupar el front marítim, prosseguir l'avinguda de la Diagonal fins al mar, crear noves àrees de negocis, desenvolupar la renovació dels teixits urbans ja consolidats de Barcelona, transformar i millorar les àrees residencials de la ciutat. Tots aquests projectes i els que vindran són fills de la Barcelona dels Jocs.

En aquesta Barcelona s'ha produït també un canvi especialment perceptible des de fora: la ciutat s'ha tornat més acollidora, més amable, més neta, més esportiva, més divertida, més culta, més urbana, més olímpica. I tot això com a conseqüència d'haver organitzat els Jocs de la Ciutat.

ECONOMIA

ANÀLISI ECONÒMIA DELS JOCS OLÍMPICS DE BARCELONA'92: RECURSOS, FINANÇAMENT I IMPACTES

FERRAN BRUNET¹

Barcelona és una ciutat mediterrània, bressol de la industrialització i dels moviments socials, polítics i culturals de l'Espanya contemporània. Com d'altres ciutats europees i americanes, Barcelona va haver de fer front a les despeses d'una gran urbs sense comptar amb les rendes derivades de la capitalitat.

L'expansió de la ciutat de Barcelona està lligada al seu Eixample i a les embranzides de les exposicions universals de 1888 i 1929. L'any 1959 es va obrir una etapa de fort creixement econòmic i especulació urbana. La transició política espanyola cap a la democràcia iniciada l'any 1975 va coincidir amb la crisi econòmica general. Barcelona va enfil·lar una etapa de dificultats, agreujades pel trasllat de la indústria fora de la ciutat, l'estancament de la població i un menor protagonisme polític.

En aquest context, la millor manera de reviscolar l'activitat de la ciutat, l'aglutinant dels esforços per a la renovació urbana i la projecció exterior, va ser la seva nominació l'octubre de 1986 per a l'organització dels Jocs d'Estiu de la XXVa Olimpíada de 1992. Entre aquestes dues dates, Barcelona passarà de la depressió a l'auge econòmic.

1. L'ORGANITZACIÓ DELS JOCS OLÍMPICS DE BARCELONA

1.1. *El model dels Jocs Olímpics de Barcelona'92: transformació urbana i economia mixta*

Els objectius i formes d'uns Jocs Olímpics conformen el seu model d'organització. Les finalitats de Barcelona a l'hora d'organitzar els JJ.OO. de 1992 van ser esdevenir el millor

1. Doctor en Ciències Econòmiques per la Universitat de Barcelona. Professor Titular de la Facultat de Ciències Econòmiques i Empresarials de la Universitat Autònoma de Barcelona.

fòrum d'encontre per els esportistes del món, oferir unes competicions excel·lents d'acord amb l'esperit olímpic, i promoure una gran transformació urbana que millorés la qualitat de vida i l'atractiu de la ciutat. Probablement, per la seva naturalesa i extensió, a Barcelona es va desenvolupar entre 1989 i 1993 la més gran actuació urbanística d'Europa. (Veure com a exemple HOLSA, 1992b.)

L'organització dels JJ.OO. de Barcelona es va recolzar en tres formes:

- A. L'acord interinstitucional, entre l'Ajuntament de Barcelona (promotor i responsable de la iniciativa), el Govern espanyol, la Generalitat de Catalunya, el Comitè Olímpic Espanyol i el Comitè Olímpic Internacional.
- B. L'economia mixta, l'acord i la gestió comuna entre el sector públic i la iniciativa privada.
- C. La creació d'organismes especials de gestió, dissociats de l'administració pública ordinària, i amb separació entre la funció inversora i la funció organitzadora.

Sens dubte, la clau del bon funcionament i de l'èxit dels Jocs Olímpics del 92 resideix en la força del seu objectiu (projecció i transformació urbana d'una ciutat) i en la seva forma d'organització (acord institucional, organismes especials i economia mixta), tot això afegit a la gran capacitat patent en l'economia de Barcelona per tal de respondre als estímuls olímpics i atreure inversions (vegeu Taula 1).

1.2. *El pressupost d'ingressos i despeses del COOB'92*

Les tasques organitzatives van ser assignades al Comitè Organitzador Olímpic Barcelona 1992, S.A. (COOB'92). En el moment de la liquidació del pressupost, el juliol de 1993, els ingressos es van fixar en 195.594 milions de pessetes, això és, 1.638 milions de dòlars. Per contra, es van contreure despeses per valor de 195.236 milions de pessetes (1.635 milions de dòlars), dels quals 42.448 milions havien estat aportats en espècies pels patrocinadors. La diferència entre els ingressos i les despeses liquidades proporcionava un saldo positiu de 358 milions de pessetes (COOB'92, 1992).

En relació amb altres Jocs Olímpics, podem assenyalar que en els de Barcelona'92 els ingressos van créixer força, sobretot els propis, que sumen el 75,2% del total. Aquesta és la característica més notable del pressupost d'organització dels Jocs de Barcelona: l'elevada proporció d'ingressos propis, obtinguts per les aportacions dels patrocinadors (58.152 milions, dels quals 42.448 són en espècie) i els drets de televisió (54.164 milions de pessetes).

TAULA 1. INDICADORS DE LA CONJUNTURA ECONÒMICA DE BARCELONA

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	Variació 1985/1992
Consum d'electricitat Índex 1985=100	100,0	102,2	113,6	117,8	126,3	127,4	135,2	145,5	45,5%
Consum de gas Índex 1985=100	100,0	97,2	102,9	101,2	105,8	108,1	124,8	129,7	29,7%
Residus urbans recollits Índex 1985=100 kg. per resident	100,0 262,9	108,2 286,2	117,2 313,2	125,8 340,3	130,8 358,5	135,2 376,3	141,9 399,4	145,9 410,2	45,9% 56,0%
Passatgers Aeroport de Barcelona (milers)									
interior	3.676	3.876	4.335	4.752	5.144	5.654	5.710	6.123	66,6%
internacional	1.783	2.221	2.345	2.482	3.002	3.388	3.266	3.913	119,5%
internacional en % del total	32,7%	36,4%	35,1%	34,3%	36,9%	37,5%	36,4%	39,0%	19,4%
Conferències telefòniques (milers)									
interurbanes	166.905	177.386	193.867	210.798	241.070	248.055	229.393	240.736	44,2%
internacionals	7.080	8.037	9.731	12.524	16.475	19.062	23.593	28.760	306,2%
internacionals en % del total	4,1%	4,3%	4,8%	5,6%	6,4%	7,1%	9,3%	10,7%	162,2%

Font: Elaboració pròpia amb dades de l'Ajuntament de Barcelona i de l'Institut d'Estadística de Catalunya.

TAULA 2. INGRESSOS PER TELEVISIÓ DELS JOCS OLÍMPICS, 1960-1992

INGRESSOS DEL COMITÈ ORGANITZADOR I DEL COMITÈ OLÍMPIC INTERNACIONAL PER DRETS I SERVEIS TÈCNICS
DE TELEVISIÓ (EN US \$)

Zona	Organismes	Cadenes	Roma '60	Tòquio '64	Mèxic '68	Munic'72	Montreal '76	Moscú '80	Los Angeles '84	Seül '88	Barcelona '92
Estats Units		ABC			4.500.000	6.500.000	12.500.000		225.000.000		
		NBC				+st 6.000.000	+st 12.500.000	22.333.333		300.000.000	401.000.000
		CBS	394.940	1.500.000				+st 50.000.000			
Canadà (CTV)		CBC			250.000	257.000	300.000	1.044.000	3.000.000	3.600.000	16.500.000
Europa	UER		667.967		1.000.000	1.745.000	2.250.000	4.702.500	19.800.000	28.000.000	90.000.000
							25.000				
							+st 2.275.000	+st 950.000			
	OIRT		66.320			300.000	1.000.000	1.500.000	2.500.000	3.000.000	4.000.000
							+st 1.000.000				
Amèrica Llatina	OTI			2.500.000		300.000	1.060.000	2.150.000	2.920.000	3.550.000	
							+st 300.000				
Àsia	ABU						1.050.000	150.000			
							+st 1.050.000				
		NHK	48.400		1.000.000	1.000.000			18.500.000	52.000.000	62.500.000
		ANB						4.500.000			

Àfrica	URTNA			25.000 +st 25.000 25.000 +st 25.000	64.000		
	SABC						
Oceania							
Austràlia	CHANNEL				1.360.284	10.600.000	7.000.000
Austràlia i N. Zelanda			500.000				33.750.000
Estat Àrabs	ASBU			75.000 +st 75.000	300.000		
Diversos		630	77.778	990.000	20.000	6.793.000	10.613.000
Total dels drets Serveis tècnics (st)		1.178.257	1.577.778	9.750.000 11.792.000 +st 6.000.000	17.581.100 +st 17.281.100	37.034.117 +st 50.950.000	
Total general		1.178.257	1.577.778	9.750.000	17.792.000	34.862.200	407.133.000
					87.984.117	288.343.000	635.560.000

Font: Elaboració pròpia amb dades de IOC i COOB'92

Als Jocs de 1992, el patrocini va assolir el 30,5% dels ingressos. Expressat en dòlars, i comparats amb els obtinguts a Los Angeles'84, els ingressos per patrocini van ser 3,7 vegades més grans i els ingressos per televisió 1,9 vegades. (Vegeu Taula 2.) El patrocini es va organitzar en grups de Socis col·laboradors, Patrocinadors mundials i patrocinadors, Proveïdors, Llicenciataris, Proveïdors de material esportiu i Col·laboradors de l'Olimpíada Cultural (COOB'92, 1991).

Els principals programes que desenvolupà el COOB'92 i els seus recursos van ser: Instal·lacions i adequació d'entorns (45.866 milions de ptes.); Serveis a la família olímpica (37.023); Telecomunicacions i electrònica (24.791); Estructura de suport (22.915); Premsa, ràdio i televisió (18.254); Competicions (14.045); Gestió comercial (10.681); Cerimònies i actes culturals (9.053); Imatge (7.937) i Seguretat (4.671).

A l'hora de classificar les despeses del COOB'92 es pot observar que el seu principal capítol va ser l'adquisició de serveis (49,9% del total). El COOB'92 va ser l'eix de l'organització dels Jocs, però va tenir cura de no fer-se càrrec directament de totes les tasques. Per això, el personal representà només l'11,2% de les despeses (21.919 milions) i la compra de material el 5,1%. En canvi, les inversions realitzades pel COOB'92 van augmentar a 65.931 milions de pessetes (el 33,8% del total) (Brunet, 1993b: 42ss.).

El personal necessari per a l'organització d'aquests Jocs va variar força des de les primeres 58 persones de 1987 a les 5.965 del 9 d'agost de 1992. Amb el personal indirecte, el dia de la cloenda dels Jocs Olímpics, els recursos humans de Barcelona'92 eren 89.723 persones, entre les quals 34.548 voluntaris, 23.467 d'empreses de serveis i 21.116 efectius de les forces de seguretat (COOB'92, 1992c).

2. ELS RECURSOS I EL FINANÇAMENT DELS JOCS OLÍMPICS DE BARCELONA

2.1. *Les obres*

Barcelona Holding Olímpic, S.A. (HOLSA) va integrar els actius i obres olímpiques executades per l'Estat espanyol i l'Ajuntament de Barcelona. HOLSA va ser l'empresa matriu de les constructores de l'anella olímpica, de la major part dels 78 quilòmetres de noves vies de circulació i de la Vila Olímpica. Els treballs portats a terme van arribar

als 275 mil milions de pessetes (juliol de 1993) (HOLSA, 1992a).

Atès el model dels Jocs de Barcelona, van ser necessàries moltes obres i se'n van generar moltíssimes més, la major part no directament necessàries per a la seva celebració. Aquest era, precisament, un dels impactes que es pretenien: propiciar el major nombre possible d'inversions plenament utilitzables després dels Jocs.

D'aquesta manera, a partir dels resultats finals de HOLSA, del COOB'92, de l'Ajuntament de Barcelona, de la Generalitat de Catalunya, del Ministeri d'Economia i Hisenda i dels altres agents implicats en els Jocs estimem que les inversions directes relacionades amb els Jocs de Barcelona durant el període 1986-1993 van arribar a un import de 956.630 milions de pessetes (8.012 milions de dòlars). (Vegeu Taula 3, a la pàg. següent.)

Es van destinar a obra civil 588.625 milions de pessetes, el 61,5% de les inversions olímpiques, tot rebent l'edificació els 368.364 milions restants. Això confirma un altre aspecte clau de les inversions olímpiques: l'efecte estructurador de la ciutat. Per tant, es pot deduir que les repercussions més profundes de les obres olímpiques tindran lloc a llarg termini.

Els principals tipus d'obres olímpiques van ser, en aquest ordre:

- I. Infraestructura de vialitat i transport;
- II. Vivendes, oficines i locals;
- III. Telecomunicacions i serveis;
- IV. Equipaments hotelers;
- V. Equipaments esportius;
- VI. Infraestructures mediambientals.

La construcció de les rondes de Barcelona —eixos viaris de circumval·lació de la ciutat—, l'obertura de Barcelona a la mar amb la construcció de la Vila Olímpica, la creació d'un seguit de zones de nova centralitat i les zones olímpiques de Montjuïc, Diagonal i la Vall d'Hebron són les principals actuacions a la mateixa ciutat de Barcelona.

Tot i així, els Jocs de Barcelona es van caracteritzar per la seva descentralització geogràfica en nombroses poblacions subseus olímpiques a les regions de Catalunya, València i Aragó. Només un 38,5% de les inversions olímpiques es van fer a Barcelona. El 61,5% de les obres olímpiques es va materialitzar dins l'àrea metropolitana (29%), a la resta de Catalunya (16%) o són no territorialitzables (20%), com ara el cas de les telecomunicacions.

La importància de la transformació urbanística de Barce-

TAULA 3. OBRES DELS JOCS OLÍMPICS DE BARCELONA 1992

<i>Inversions promogudes i començades entre 1986 i 1993</i>	<i>Valors acumulats En ptes. corrents</i>	<i>Distribució</i>
Obres de viabilitat	343.804.115.303	35,9%
Ronda Litoral i Nus Trinitat (inclou sòl, serveis i equipaments)	77.501.540.000	8,1%
Ronda de Dalt i Nus Llobregat (inclou sòl, serveis i equipaments)	68.839.310.000	7,2%
Ronda del Mig (primer cinturó)	2.536.397.316	0,3%
Altres obres de connectivitat interna a Barcelona	15.848.662.684	1,7%
Sistema informatitzat de gestió del trànsit	5.250.000.000	0,5%
Connectivitat metropolitana	88.533.355.303	9,3%
Connectivitat regional (inclou Aeroport de Girona)	51.791.600.000	5,4%
Aeroport de Barcelona	27.756.250.000	2,9%
Aparcaments (fora àrees olímpiques)	5.747.000.000	0,6%
Obres a l'Àrea Olímpica del Poble Nou	212.681.960.000	22,2%
Promoció privada Vila Olímpica	100.980.000.000	10,6%
Promoció pública a l'Àrea del Poble Nou	75.203.560.627	7,8%
Altres actuacions Poble Nou	36.498.399.373	3,8%
Obres a altres àrees olímpiques de Barcelona	117.973.650.000	12,3%
Àrea de Montjuïc	58.138.020.000	6,1%

Àrea Vall d'Hebron	29.425.740.000	3,1%
Àrea Diagonal	30.409.890.000	3,2%
Altres obres a Barcelona	182.449.775.658	19,1%
Nou eix urbà de Ponent (Àrea Numància-Tarragona)	7.979.130.000	0,8%
Nou eix urbà de Llevant (Àrea Nord-Glòries)	16.395.880.000	1,7%
Remodelació del Port Vell (I fase)	6.890.000.000	0,7%
Galeries de serveis	10.071.325.658	1,1%
Altres equipaments (culturals, sanitaris i altres)	21.229.090.000	2,2%
Millora equipament hotel·ler	119.884.350.000	12,5%
Obres a les ciutats subseus de proves olímpiques	69.916.420.000	7,3%
Altres obres d'infraestructura esportiva	29.804.169.039	3,1%
Altres infraestructures COOB'92	13.643.000.000	1,4%
Altres poliesportius Barcelona	1.107.169.039	0,1%
Altres infraestructures esportives	15.054.000.000	1,6%
Total	956.630.090.000	100,0%

Font: Elaboració pròpia amb dades de COOB'92, HOLSA, Ajuntament de Barcelona i Generalitat de Catalunya.

lona arran dels Jocs s'observa amb aquestes proporcions: en relació a la seva dimensió al 1989, les noves obres de vialitat representen un augment del 15%; el nou clavegueram del 17%; les noves zones verdes i platges d'un 78%; i els estanys i fonts un 268%. Pel que fa al cost anual de manteniment d'aquests vials, clavegueres, zones verdes i superfícies aquoses addicionals es va calcular en 2.900 milions de pessetes (excloent-hi el cost de vigilància, neteja i il·luminació de les Rondes).

Un altre aspecte revelador és constatar com les obres d'infraestructura, acondicionament i equipament esportiu només suposen el 9'1% del total de les inversions olímpiques. Aquesta proporció s'explica per la gran magnitud de les inversions induïdes, el gran efecte impulsor que sobre Barcelona van exercir els Jocs Olímpics. (Sobre la transformació urbanística, veure: IMPU, Ajuntament de Barcelona, 1988; 1991; *La Vanguardia*, 1992.)

2.2. *Les inversions privades i les públiques*

Les obres olímpiques van ser promogudes en un 32,7% per iniciativa privada. Les inversions privades olímpiques del període 1986-1993 pugen a 313.017 milions de pessetes. D'elles, més d'un terç corresponen a capital estranger. Bàsicament, els projectes privats s'han orientat cap a I. Vivendes; II. Hotels; III. Centres de negocis; i IV. Autopistes.

La gran magnitud de les inversions privades a les obres relacionades amb els Jocs de Barcelona 1992 es correspon amb les grans expectatives generades per l'atractiu de la ciutat de Barcelona. Malgrat això, la conjuntura immediata en la qual aquestes inversions hauran de madurar no serà la millor. Efectivament, després dels Jocs, l'any 1993, la crisi econòmica, palesa des de 1990 a molts països, va començar a manifestar-se també a Barcelona.

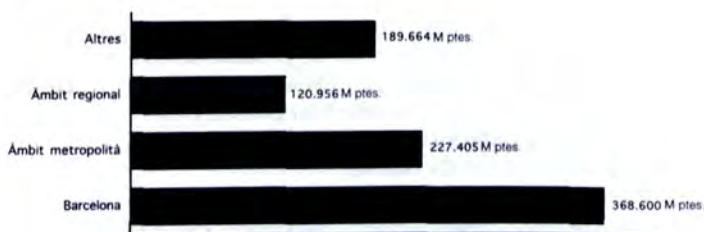
Les inversions públiques sumen 643.613 milions de pessetes, representen el 67,3% del total de les actuacions «olímpiques». Classificades per nivells de govern s'observa que l'Administració central d'Espanya va aportar 193.572 milions, dels quals 77.948 són la seva participació a HOLSA. Les empreses dependents de l'Administració central van realitzar el 20,3% del total de les inversions «públiques». D'aquesta manera, una bona part de les «inversions públiques» de Barcelona'92 van ser dutes a terme per empreses que, malgrat la seva titularitat pública, han d'operar amb criteris mercantils. En aquests casos, la inversió olímpica serveix a l'estratègia empresarial d'aquestes societats, encara que si-

guin públiques i, per tant, serà rendibilitzada de la mateixa manera que les seves altres inversions.

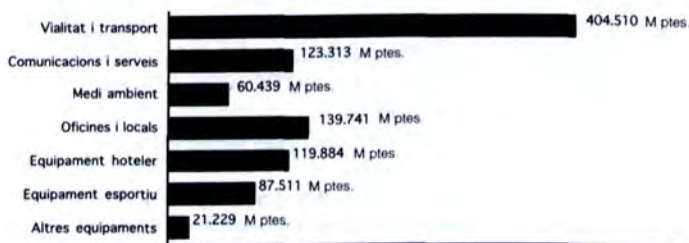
L'Administració municipal va aportar 100.237 milions de pessetes. La concentració a HOLSA de les obres olímpiques de l'Ajuntament de Barcelona i de l'Estat espanyol en una original *joint venture* ha agilitzat el procés inversor. HOLSA és un exemple extraordinari d'economia mixta. Dels 275 mil milions gestionats per HOLSA, 125 mil milions són obres realitzades per delegació d'altres institucions i 149.546 milions són obres executades per les seves

GRÀFIC 1. OBRES DELS JOCS OLÍMPICS. BCN'92

Distribució geogràfica de les obres



Tipus d'obres



empreses, 11.722 milions a Montjuïc, 67.692 milions a la Vila Olímpica i el front marítim, i 70.132 milions en vialitat (vegeu Gràfic 1).

L'ampliació dels projectes de HOLSA per 29 mil milions de pessetes es va compensar amb 14 mil milions més d'in-

gressos. El recurs al crèdit va assolir, a 31 de juliol de 1993, els 131 mil milions. Fins l'any 2009 les anualitats ronden els 16 mil milions de pessetes, a satisfer a parts iguals entre l'Estat espanyol i l'Ajuntament de Barcelona. Per l'Ajuntament, l'anualitat de 8 mil milions que ha d'aportar a HOLSA fins aquella data suposa menys del 5% del pressupost corrent de 1993 (Ajuntament de Barcelona, 1991: 578-590; 1992b; 1993).

La Generalitat de Catalunya va contribuir a l'esforç públic inversor amb motiu dels Jocs amb un importantíssim 22% de les inversions públiques, 142.726 milions aplicats bàsicament a les rondes de Barcelona, infraestructures de transport per les ciutats subseus olímpiques, i als equipaments esportius i culturals.

2.3. *La dinàmica de les obres olímpiques*

Certament un excés d'activitat podia fer créixer els desequilibris que inevitablement haurien de produir-se en alguns mercats de primeres matèries i de força de treball. El programa olímpic podia haver-se vist contrariat pel seu propi èxit. Existia el risc que la fura olímpica devorés les pròpies olimpíades.

Els principals perills van ser:

— Preus i costos interiors. L'índex acumulatiu des de la seva base al 1983 mostra que a Barcelona es va produir una carestia del 20% en relació al conjunt de Catalunya (Brunet, 1993b: 20-24, 110 ss.). L'efecte és clar: des de 1986 les diferències entre els índexs de preus s'amplien, essent crucials els anys 1990 i 1991.

— Tipus de canvi. Atesa la importància dels drets de televisió i de la resta de contractes xifrats en divises, la inestabilitat del tipus de canvi i la devaluació del dòlar eren un risc important. Per fer-li front, el COOB'92 va assegurar el tipus de canvi d'aquestes operacions.

— Calendari d'obres. Es va complir sense entrebancs tècnics ni socials.

— Participació i audiència. La participació de comitès nacionals i atletes va evolucionar de la millor manera i es va aconseguir reunir-los en els Jocs del 1992 en gran nombre. La guerra del Golf que va esclatar l'agost de 1990 va ennuvol·lar el panorama olímpic, però, un cop superada, la resta dels elements internacionals van exercir un efecte molt favorable per al desenvolupament de Barcelona'92. En conseqüència, els Jocs de Barcelona s'han presentat com els millors d'un nou món, sense enfrontaments entre blocs.

2.4. *El cost dels Jocs i el finançament de les inversions*

Existeix una gran sensibilitat al voltant del «cost», els recursos necessaris i qui aportarà el finançament d'un esdeveniment social de l'impacte d'uns Jocs Olímpics. Per a aquests propòsits es pot fer una distinció entre despeses de l'organització (no utilitzables després de l'esdeveniment) i despeses d'obres (sí utilitzables). Les despeses en obres són inversions directes o necessàries per al desenvolupament de l'esdeveniment, inversions indirectes i inversions induïdes per aquest. Les despeses d'organització són la veritable «despesa», el cost net, allò que desapareix. Per això convindrà minimitzar-les. En canvi, les despeses d'inversió són el llegat, allò que roman. Per això caldrà maximitzar-les.

En considerar aquestes qüestions apareix una doble tendència:

- A. Si hom vol establir el cost dels Jocs, es tendirà a minimitzar les obres «olímpiques», tot reduint-les al seu nucli estricte i plantant-nos de les variacions a l'alça per augment d'obres o preu més alt.
- B. Si el que es pretén és avaluar l'impacte dels Jocs, es tendirà a maximitzar les obres «olímpiques», tot incrementant l'esfera i enaltint les variacions a l'alça per augment d'obres o ampliació de la seva escala.

És remarcable la diferència que hi ha entre les despeses d'organització (162.880 milions de pessetes) i les inversions directes (956.630) (vegeu Taula 4). Les inversions representen el 85,5% de totes les despeses olímpiques! També s'ha establert una distinció segons que els ingressos fossin d'origen comercial (inversions d'empreses privades i públiques, ingressos propis del COOB'92 —televisió, patrocinis, llicències—, loteries) o d'origen fiscal (amb càrrec a pressupostos públics).

De l'encreuament de l'origen amb el destí copsem un seguit de conclusions sobre la utilització dels recursos olímpics. El «cost» dels Jocs va ser només de 162.880 milions. Aquesta despesa verificable és només el 14,5% dels recursos mobilitzats a Barcelona'92 i en la seva major part va autofinçar-se amb els ingressos propis del COOB'92. Aquest va rebre únicament 12.947 milions procedents dels pressupostos públics, que són el cost directe dels Jocs per l'Estat.

No obstant això, l'Administració central i la resta d'institucions públiques van aportar fins a un total de 338.533 milions amb càrrec als pressupostos, i fins l'any 2009 hi aportaran 112.590 més. En conseqüència, si dels 451 mil milions sostinguts amb fiscalitat en restem els 13 mil trans-

TAULA 4. ORIGEN I DESTINACIÓ DELS RECURSOS DELS JOCS OLÍMPICS DE BARCELONA 1992

<i>Període 1986-1993</i>	<i>En pessetes corrents</i>	<i>Distribució</i>
A. ORIGEN O FINANÇAMENT DELS RECURSOS		
1. Ingressos de caràcter comercial	668.386.640.000	59,7%
Inversions privadas nacionales	204.697.131.130	18,3%
Inversions privadas extranjeras	108.320.328.870	9,7%
Inversions d'empreses de l'Estat	130.416.240.000	11,6%
HOLSA: ingressos propis de les empreses del grup	42.305.840.000	3,8%
COOB'92: ingressos propis	120.055.700.000	10,7%
COOB'92: aportacions de patrocinadors en espècie	42.448.000.000	3,8%
COOB'92: loteries	20.143.400.000	1,8%
2. Ingressos de caràcter fiscal	451.123.080.000	40,3%
Inversions amb càrrec a Pressupostos Públics	325.586.180.000	29,1%
HOLSA: crèdit (aportacions del MEH i AB)	112.590.000.000	10,1%
Transferències de l'Estat al COOB'92	12.946.900.000	1,2%

A = B	ORIGEN = APLICACIÓ	1.119.509.720.000	100,0%
B. APLICACIÓ O UTILITZACIÓ DELS RECURSOS			
1.	Recursos aplicats a l'organització Programes del COOB'92	162.879.720.000 162.879.720.000	14,5% 14,5%
2.	Recursos aplicats a obres Inversions d'empreses privades Inversions d'empreses de l'Estat Inversions de l'Administració central Inversions de l'Ajuntament de Barcelona Inversions de HOLSA Inversions de la Generalitat de Catalunya Inversions del COOB'92 Inversions d'altres administracions públiques	956.630.000.000 313.017.460.000 130.416.240.000 116.123.760.000 22.788.580.000 154.895.840.000 142.726.000.000 32.714.280.000 43.947.840.000	85,5% 28,0% 11,6% 10,4% 2,0% 13,8% 12,7% 2,9% 3,9%

Font: Elaboració pròpia amb dades del Ministerio de Economía y Hacienda, COOB'92, Ajuntament de Barcelona i Generalitat de Catalunya.

ferits al COOB'92 per les seves despeses d'organització, obtenim un import de 438 mil milions aportats pels pressupostos de totes les Administracions i aplicats a inversions olímpiques.

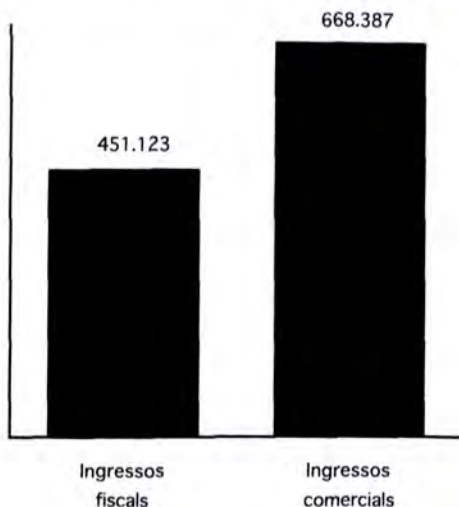
Les inversions anteriors a càrrec de l'erari públic van ser complementades pels 130 mil milions invertits per empreses públiques (Telefònica, RENFE...). A més a més, sabem que els Jocs van propiciar inversions privades per 313 mil milions addicionals. Per tant, el conjunt d'inversions directes (956.630) i despeses d'organització (162.880) pugen a 1.119.510 milions de pessetes, equivalents a 9.376 milions de dòlars (vegeu Gràfic 2).

Al llarg del desenvolupament del projecte s'ha passat de previsions per un import de 237.000 milions de pessetes, l'abril de 1985, a estimacions de 768.368 milions, el març de 1991, fins als valors finals de juliol de 1993 de 1.119.510 milions (valors reals definitius, acumulats el juliol de 1993) presentats per aquest informe.

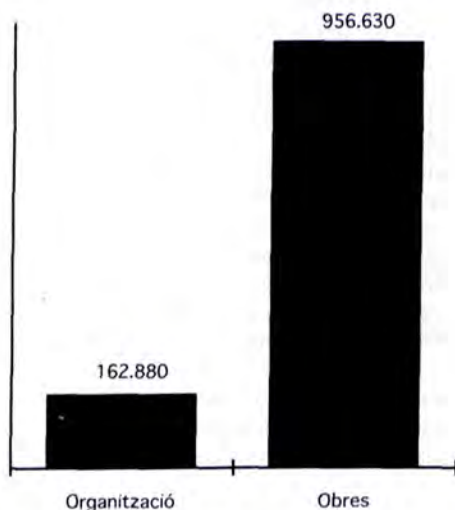
Aquest seguit d'imports és força ascendent, però no es tracta de «pressupostos» dels Jocs Olímpics ni molt menys del seu «cost» (que seria legítim voler minimitzar). Es tracta

GRÀFIC 2

Origen dels recursos econòmics de Barcelona'92



Destinació dels recursos econòmics de Barcelona'92



d'inversions «olímpiques» (que és precisament allò que es desitja maximitzar). Per això, l'ampliació de les obres olímpiques ha de considerar-se molt positivament.

Un cop donats per definitius els anteriors valors dels recursos dels Jocs de Barcelona 1992 i precisat llur «cost», llurs despeses d'organització i les inversions «olímpiques» directes públiques i privades, podem passar a considerar l'impacte de tots aquests recursos olímpics sobre l'economia i la capacitat de generar demanda addicional.

3. ELS IMPACTES DELS JOCS OLÍMPICS DE BARCELONA'92

3.1. *L'impacte econòmic global*

Les inversions olímpiques directes i indirectes (1,2 bilions) són realment excepcionals, com s'aprecia en comparar-les amb les dels altres Jocs Olímpics (vegeu Taula 5). Efectivament, les inversions directes són excepcionals, i no només en valors absoluts (Brunet, 1993b: 63ss.). També l'impacte induït, la demanda d'inversió i consum generada per

les inversions directes dels Jocs Olímpics de Barcelona'92, va ser extraordinària. Com s'ha vist en aquest informe, només els Jocs Olímpics de Tòquio van generar més inversions indirectes que els de Barcelona.

L'impacte induït pel període 1987-1992 va ser avaluat en 1,942 bilions (16.600 milions de dòlars). Un cop afegit l'impacte (1,166 bilions) obtenim un impacte total dels Jocs Olímpics de 3,108 bilions (26.048 milions de dòlars) (vegeu Taula 6 i Gràfic 3).

Per completar el panorama cal deturar-se breument en l'estimació dels balanços fiscal i comercial dels Jocs Olímpics. Encara que hi ha limitacions respecte a la disponibilitat de dades, sí que es perfilen amb fermesa conclusions d'ampli abast. Així doncs, una consideració de tots els ingressos i despeses de les Administracions públiques —excloent-hi les empreses públiques—, bé siguin explícits —amb consignació pressupostària independent de la resta dels ingressos o despeses de l'Estat—, bé siguin implícits —sense consignació separada—, passats —corresponents al període 1986-1993— i futurs —posteriors a l'esdeveniment—, i directes, indirectes o induïts —com els deduïbles de l'increment permanent de la renda i del capital—, serà il·lustrativa del balanç fiscal, per a la Hisenda pública, dels Jocs.

Pel que fa a la vessant dels ingressos fiscals «olímpics» s'obté un total acumulat (abans i després dels Jocs Olímpics) de 889.848 milions i un flux anual després dels Jocs Olímpics de 27,5 mil milions. Pel que fa a les despeses amb càrrec a l'erari públic, el total acumulat va ser de 522.569 mil milions i el flux anual després dels Jocs Olímpics de 51 mil milions. En conseqüència, el balanç fiscal «olímpic» de les Administracions públiques mostra un superàvit en valors acumulats durant el període 1986-1993 de l'ordre dels 371.279 milions de pessetes (+/- 100 mil) i un dèficit anual de 1993 de 23.500 milions (+/- 15 mil) (vegeu Taula 7).

Malgrat les limitacions de les fonts i les estimacions, atesa la seva evidència, dues conclusions són incontestables: a) el balanç fiscal dels Jocs fins a 1992 és fortament positiu; i b) el balanç fiscal dels Jocs des de 1992 és lleugerament negatiu.

D'altra banda, pel que fa a l'estimació de la balança exterior de pagaments o balanç del comerç exterior i capital dels Jocs, va aparèixer una balança comercial deficitària de 358.210 milions a causa de l'elevat component importat per les inversions directes i induïdes que supera els ingressos en concepte de drets de televisió i patrocinis. La balança de capital o balanç exterior d'inversions sí que és positiva i mostra el gran atractiu de Barcelona.

TAULA 5. INVERSIONS RELACIONADES AMB ELS JOCS OLÍMPICS

En milions de US\$	Tòquio 1964		Montreal 1976		Los Angeles 1984		Seül 1988		Barcelona 1992	
	M de \$	%	M de \$	%	M de \$	%	M de \$	%	M de \$	%
Despeses directes	452,116	2,7%	2.824,863	89,0%	522,436	100,0%	1.467,853	46,5%	2.460,855	26,2%
Despeses d'operació	169,510	1,0%	411,857	13,0%	450,394	86,2%	478,204	15,2%	1.361,156	14,5%
Inversions directes	282,605	1,7%	2.413,006	76,0%	72,042	13,8%	989,64890	31,4%	1.099,699	11,7%
Despeses indirectes										
Inversions indirectes	6.373,372	97,3%	350,012	11,0%	-	-	1.687,423	53,5%	6.915,274	73,8%
Total inversions olímpiques	16.825,488	100,0%	3.174,875	100,0%	522,436	100,0%	3.155,276	100,0%	9.376,129	100,0%

Font: Elaboració pròpia amb dades d'IOC, SOOC i COOB'92.

TAULA 6. IMPACTE ECONÒMIC DELS JOCS OLÍMPICS DE BARCELONA 1992

<i>Període 1986-1993</i>	<i>En milions de pts. corrents</i>	<i>Distribució</i>
Impacte directe acumulat	1.165.600	37,5%
Inversió	956.630	30,8%
Inversió pública	643.613	20,7%
Ajuntament	22.789	0,7%
Administració central	246.540	7,9%
HOLSA: inversions	154.896	5,0%
Generalitat de Catalunya	142.726	4,6%
COOB'92: inversions	32.714	1,1%
Altres administracions públiques	43.948	1,4%
Inversió privada	313.017	10,1%
Consum	208.970	6,7%
COOB'92: despeses corrents	162.880	5,2%
Consum de visitant	46.090	1,5%
Impacte induïts acumulat	1.942.188	62,5%
Impacte total acumulat	3.107.788	100,0%

Font: Elaboració pròpia amb dades del Ministerio de Economía y Hacienda, COOB'92, HOLSA, Generalitat de Catalunya i Ajuntament de Barcelona.

GRÀFIC 3. CALENDARI DE L'IMPACTE ECONÒMIC DE BARCELONA'92



A. Ingressos de les Administracions públiques (en milions de pessetes)

Síntesi	893.848
Import total acumulat abans i durant els Jocs Olímpics	27.500
Import total anual després dels Jocs Olímpics	

Detall dels ingressos

Administració Central

Acumulat abans dels Jocs Olímpics

Impost sobre el Valor Afegit (a)

Estalvi de prestacions per desocupació (a)

Impost sobre la renda de les Persones Físiques i quotes a la Seguretat Social

d'ocupats suplementaris (a)

Annual, després dels Jocs Olímpics

Impost sobre el valor afegit, impost sobre la Renda de les Persones Físiques, quotes a la Seguretat Social i altres (del capital i l'ocupació permanents)

Ajuntament de Barcelona

Acumulat abans dels Jocs Olímpics

Increment en el rendiment de l'Impost d'Activitats Econòmiques

Increment en el rendiment de l'Impost sobre Béns Immobles

Annual, després dels Jocs Olímpics

Increment en el rendiment de l'Impost d'Activitats Econòmiques

Increment en el rendiment de l'Impost sobre Béns Immobles

B. Despeses de les Administracions públiques (en milions de pessetes)

Import total acumulat abans i durant els Jocs Olímpics	522.569
Import total anual després dels Jocs Olímpics	51.000
Síntesi	

Detall de les despeses

Totes les Administracions públiques (a)

Aportacions amb càrrec a pressupostos públics

338.533

Administració Central

Abans dels Jocs Olímpics, sense expressió comptable independent

Forces de seguretat (a)

80.000

Tasques olímpiques de l'Administració sense expressió comptable independent (Servei diplomàtic, Consejo Superior de Deportes...)

20.000

Anual, després dels Jocs Olímpics

8.000

Anualitat de HOLSA

Ajuntament de Barcelona

Acumulat abans dels Jocs Olímpics, sense expressió comptable independent

Diverses àrees

20.000

Durant els Jocs Olímpics, sense expressió comptable independent

Serveis municipals extraordinaris

4.036

Anual, després dels Jocs Olímpics, sense expressió comptable independent

Manteniment de l'obra civil i edificacions municipals noves (neteja i amortització de rondes, parcs, mobiliari urbà, edificis i equips)

20.000

Anualitat de HOLSA

8.000

Altres Administracions públiques

Acumulat, abans i durant els Jocs Olímpics

60.000

Anual, després dels Jocs Olímpics, sense expressió comptable independent

15.000

A-B: Balanç fiscal = Ingressos menys despeses de totes les Administracions públiques

Estimació dels valors acumulats en el període 1986-1993

Superàvit fiscal de 371.279 milions (+/- 100 mil milions)

Estimació anual després dels Jocs Olímpics

Dèficit fiscal de 23.500 milions (+/- 15 mil milions)

Nota (a): Vegeu-ne els detalls tècnics a Brunet (1994:184-186).

Font: Elaboració pròpia amb dades del Ministeri d'Economia i Hisenda, COOB'92, HOLSA, Ajuntament de Barcelona, Generalitat de Catalunya i Comunitats Europees.

El principal espectador d'uns Jocs Olímpics és la televisió. Per això: a) L'èxit econòmic depèn dels ingressos per aquest concepte; i b) L'èxit d'imatge i d'impacte internacional depèn de l'audiència televisiva i del missatge difós.

D'aquí que el nombre de visitants no sigui un efecte cabdal dels Jocs, encara que sigui primordial que rebin la millor atenció. El nombre de visitants és objecte de grans expectatives, però de fet està limitat per l'oferta hotelera. Fruit d'importantes inversions privades, entre 1990 i 1992 el creixement del nombre de places hoteleres a Barcelona va ser del 38%. El 25 de juliol de 1992 hi havia a la ciutat 25.641 places hoteleres. Si afegim 15.000 places més dins l'àrea d'influència olímpica, obtenim una oferta hotelera de 40.641 places, la qual cosa resulta en un màxim de 422.666 visitants turístics olímpics. Juntament amb les despeses de la família olímpica, el consum local per visitant no resident és avaluable en 46.090 milions de pessetes (Brunet, 1993b: 105ss).

3.2. *La transformació urbanística de Barcelona*

En les anàlisis d'impacte s'estimen els efectes generats pel canvi d'un element sobre els components d'un sistema i es fa recompte de les transformacions que han tingut lloc amb motiu d'una modificació puntual. Les anàlisis d'impacte poden ser preventives, com els continguts dels dossiers de candidatura per l'organització dels Jocs, o finals, després de la seva celebració. L'informe que el lector té a les seves mans vol contribuir a l'anàlisi final de l'impacte dels Jocs Olímpics de Barcelona 1992.

Els impactes de la nominació d'una ciutat com a organitzadora i de les decisions i inversions necessàries per la seva organització van des d'allò físic (obres) fins al més intangible (com l'autoestima local o l'impacte internacional, un dels efectes més cobejats).

Entre els impactes físics —que poden tenir grans efectes econòmics— hi ha l'urbanístic. El canvi en la configuració urbana i les potencialitats de Barcelona amb motiu dels Jocs de 1992 ha estat profund. La nominació olímpica va ser l'espurna que ha permès l'aplicació d'un pensament urbà previ molt elaborat sobre el projecte de Barcelona. (Vegi's com a mostra: Bohigas, 1985 i Busquets, 1992.) Però també els Jocs han impulsat un salt en la pròpia percepció de la ciutat per part de l'urbanisme barceloní. Així, d'una apreciació de Barcelona com a teixit relativament uniforme i en el qual les diferències havien de ser residuals, sense una diferenciació significativa

de les zones ni dels carrers, es va passar a promoure actuacions d'especialització dels espais urbans.

Arribats a aquest punt voldríem cridar l'atenció del lector sobre un aspecte que reflecteix de manera extraordinàriament sintètica la transformació urbanística de Barcelona generada per les inversions «olímpiques»: la circulació de vehicles de motor. El canvi operat en el model urbà s'aprecia immediatament si comparem la densitat de trànsit de 1990, abans dels cinturons de circumval·lació, amb la densitat de trànsit de 1993, després de l'obertura de les rondes de Dalt i Litoral. Els canvis en la circulació per efecte de les rondes són una de les expressions més sintètiques de l'impacte dels Jocs Olímpics sobre la ciutat.

3.3. *La construcció i la vivenda*

El sector de la construcció és un dels que va reflectir millor la volada econòmica de Barcelona entre 1986 i 1993 (Brunet, 1993b: 85ss). Al capdavant:

- La població ocupada en el sector de la construcció va créixer un 72% entre 1985 i 1992.
- La màxima ocupació en la construcció es va produir l'any 1991.
- El consum de ciment va augmentar un 74% entre 1985 i 1993.
- El consum d'electricitat en la producció de materials per a la construcció va créixer un 55% entre 1985 i 1993.
- El consum d'electricitat en la construcció va augmentar un 142% entre 1985 i 1993.

Pel que fa a l'ús, destaquen les superfícies construïdes durant els anys 1988-1991 per aparcaments (34% del total), vivendes (23%), locals comercials (13%), oficines (12%) i hotels (5%). En aquest període, a Barcelona s'han construït 605.688 m² d'oficines, la qual cosa suposa un increment del 21%, que compensa en part la minsa disponibilitat anterior i la manca d'oficines. La dinàmica de la construcció d'oficines a Barcelona és important i supera els augments registrats a Brussel·les i Madrid, tot i que no arriba a la febre de Londres i París. En conseqüència, l'expectativa d'inversions en aquest sector és encara important.

Un dels impactes més assenyalats dels Jocs Olímpics de Barcelona'92 és el que fa palès la vivenda, a causa de l'increment de l'atractiu de Barcelona, de la manca de terreny edificable, de l'encariment dels costos de la construcció, de l'increment de la renda disponible de les famílies, de la di-

ferència de preus entre el mercat espanyol i la resta d'Europa.

La reactivació del mercat immobiliari va ser sobtada i ferotge, des de la nominació olímpica a l'octubre de 1986 fins a mitjan de 1990. Des d'aleshores, la crisi econòmica i potser l'oferta de les viles olímpiques van deprimir el mercat, especialment el de vivendes de segona mà: el preu del mercat de les vivendes noves i velles entre 1986 i 1992 va créixer, respectivament, un 240 i un 287% (vegeu el Gràfic 4).

3.4. *Ocupació*

La nominació de Barcelona com a ciutat organitzadora dels Jocs Olímpics de 1992 va produir un efecte fulminant: el desembre de 1986, la desocupació, fins aleshores en augment, va començar a caure. La corba de l'evolució temporal de l'atur canvià sobtadament de signe i va iniciar un descens sostingut fins a l'agost de 1992. El mercat de treball a Barcelona, el de tota la seva àrea metropolitana i el del conjunt de Catalunya, han millorat substancialment al llarg del període preparatori dels Jocs Olímpics (Brunet, 1993a).

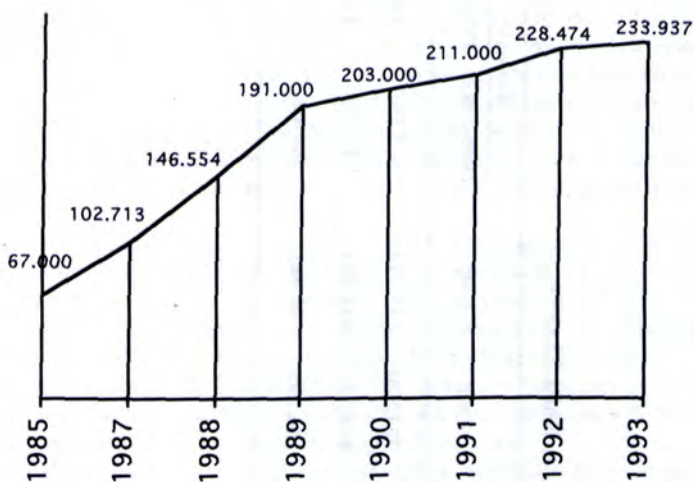
En síntesi, el nombre de desocupats registrats ha descendit des del màxim històric de 127.774 persones, assolit el novembre de 1986 (mes següent de la nominació olímpica), fins al mínim de 60.885 aturats corresponent al juliol de 1992, al bell mig dels Jocs Olímpics (vegeu Taula 8).

Entre octubre de 1986 i juliol de 1992, la taxa general d'atur de Barcelona va caure del 18,4 al 9,6%. L'any 1986, a Barcelona, la seva província, Catalunya i Espanya, les taxes es movien entre el 18,4% i el 23,7%. L'any 1992, els nivells oscil·laven entre el 9,6% de Barcelona i el 15,5% d'Espanya. La reducció del nombre de desocupats registrats a Barcelona a la meitat resultarà encara més significativa si sabem que el nombre d'actius a Barcelona va créixer durant aquest període en un 1,1%.

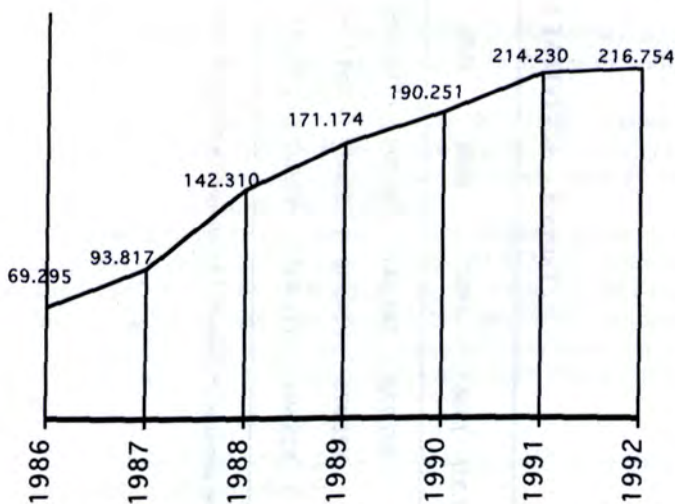
Complementàriament, mentre l'atur es reduïa a la meitat entre 1986 i 1992, el nombre de contractes de treball es multiplicava per 2,5. L'atur i la contractació laboral registrats a Barcelona formen una «X»: l'atur en disminució molt accentuada, la contractació en forta davallada.

La comparació dels valors d'atur de juliol de 1993 ens permet apreciar que un any després dels Jocs encara hi ha 49.523 aturats menys que el novembre de 1986 (127.774). Després dels Jocs l'economia de Barcelona mostra una més gran capacitat de resistència contra la crisi econòmica, palesa també a Barcelona, si més no, des de d'ençà de 1993.

Preu de vivendes noves a Barcelona (en ptes/m²)



Preu de vivendes velles a Barcelona (en ptes/m²)



GRÀFIC 4

Preu de les vivendes

TAULA 8. ACTIVITAT I OCUPACIÓ A BARCELONA

Situació el 31.XII	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	Variació	
								1986-1992	1991-1992
Actius	707.772	743.348	728.704	734.746	741.662	722.870	715.774	1,1%	-1,0%
Ocupats	582.078	624.946	631.697	664.104	675.424	656.575	645.833	11,0%	-1,6%
Aturats	125.694	118.402	97.007	70.642	66.238	66.295	69.941	-44,4%	5,5%

Font: Elaboració pròpia amb dades de l'Ajuntament de Barcelona i l'INEM.

De la depressió a l'embranchida. La situació econòmica de Barcelona va millorar sensiblement entre octubre de 1986 i agost de 1992. La crisi va apaivagar-se i va cedir pas a la reanimació general de l'activitat, i fins i tot a l'apogeu de més d'un sector. En suma, la crisi fa la seva aparició a Barcelona molt més tard que en uns altres llocs, la situació en què es troba l'economia local és molt millor. Per tant, els Jocs Olímpics de Barcelona 1992 van actuar com a matalàs de protecció contra la crisi econòmica que afecta Europa (vegeu Taula 9).

De l'anàlisi realitzada hom obté altres indicacions rellevants sobre l'ocupació. Així, de la comparació de juliol de 1992 amb juliol de 1993, s'obté un efecte «olímpic» de 17.366 llocs de treball menys, valor similar a l'ocupació anualitzada del COOB'92. Per la qual cosa es pot arribar a la conclusió que els llocs de treball destruïts corresponen directament als de l'organització dels Jocs Olímpics. La resta dels llocs de treballs creats semblen resistir (vegeu Gràfic 6).

Mitjançant diferents procediments analítics (enfocaments, ocupació, producció, inversions i renda) s'han calculat:

- Una ocupació anual mitjana (1987-1992) relacionada amb les despeses directes (organització per part del COOB'92 més inversions olímpiques directes públiques i privades) de 35.309 persones.
- Una ocupació anual mitjana (1987-1992) relacionada amb l'impacte induït (generació de la demanda induïda) de 24.019 persones.
- Un efecte d'ocupació permanent dels Jocs (ocupació addicional resultant de la capitalització i el canvi d'estructura econòmica) que es pot xifrar en unes 20 mil persones (Brunet, 1993b: 95n).

En síntesi, l'efecte d'ocupació anual mitjana a causa de l'impacte econòmic dels Jocs va ser de 59.328 persones pel període 1987-1992. En conseqüència, la reducció de l'atur registrada a Barcelona entre novembre de 1986 i juliol de 1992 en 66.889 persones va ser resultat, almenys en un 88,7%, de l'impacte de l'organització dels Jocs Olímpics del 1992.

3.5. *La confiança dels ciutadans, l'estimació dels visitants i l'atractiu dels inversors*

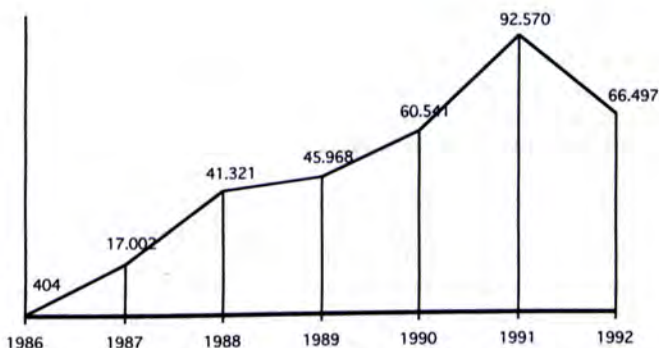
La confiança dels barcelonins en els Jocs Olímpics s'acostava a la unanimitat i alguns visitants se sorprenien de la unanimitat i la passió de la ciutat pels seus Jocs Olímpics (Brunet, 1993b: 74ss). Les obres als carrers eren tantes que,

TAULA 9. TAXA D'ATUR A BARCELONA, CATALUNYA I ESPANYA

Aturats registrats en % de la població activa										
Situació el 31.XII		1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	Variació	
									1986-1992	1991-1992
Barcelona	18,4	17,4	14,3	10,4	9,7	9,2	9,6	47,8%	4,2%	
Província de Barcelona	23,7	19,3	16,0	12,0	11,3	11,0	11,7	50,6%	6,0%	
Catalunya	21,0	18,3	15,2	11,6	10,9	10,7	11,2	46,7%	4,5%	
Espanya	20,9	20,9	18,8	16,2	15,6	15,4	15,5	25,8%	0,6%	

Font: Elaboració pròpia amb dades de l'INEM i Ajuntament de Barcelona.

GRÀFIC 5. OCUPACIÓ TOTAL GENERADA
PELS JOCS OLÍMPICS DE BARCELONA'92



necessàriament, la situació havia de millorar molt. Les enquestes reflectien aquesta situació, tant abans com després dels Jocs.

L'any 1987, els beneficis que reportarien els Jocs es posaven per davant de les transformacions urbanes (61,4%). El 81,7% creia que hi hauria temps suficient per desenvolupar el projecte olímpic i el 38,0% esperava que es tancaria amb beneficis. Mig any abans dels Jocs, la confiança no només es mantenia intacta sinó que havia crescut. El 87% dels catalans creia que Barcelona faria un bon paper durant els Jocs. El 55% creia que totes les obres estarien acabades a temps, encara que el 48% temia que la ciutat caigués en l'apatia l'any 1993.

Immediatament després dels Jocs la «nota» mitjana va ser de 8,78 sobre 10. El 23% havia assistit a alguna prova olímpica. El Rei d'Espanya, l'Alcalde de Barcelona i el President del Comitè Olímpic Internacional van obtenir les millors puntuacions pel que fa al lideratge. L'aspecte dels Jocs que mereix la més alta qualificació és la seguretat (8,9), seguit de l'ambient del carrer (8,7), l'accés a les instal·lacions (8,2), el transport públic (7,9) i el trànsit (7,6). El 39% creu que Barcelona caurà en l'apatia amb la cloenda dels Jocs Olímpics, és a dir, un 9% menys que no pas mig any abans.

Un any després dels Jocs, la valoració positiva dels Jocs Olímpics, mostrada per la ciutadania abans i immediatament després dels Jocs es mantenia, malgrat que aleshores els efectes de la forta crisi econòmica dels 90 ja havien fet la

seva aparició fins i tot a Barcelona. El grau de satisfacció de viure a Barcelona és de 7,9 sobre 10. Només un 47,7% creia que després dels Jocs Barcelona havia caigut en un període d'apatia. De manera que la valoració positiva dels ciutadans envers els Jocs Olímpics de 1992 no només es mantingué, sinó que va créixer.

Ara, un punt de vista extern. Els visitants olímpics van fer una valoració molt alta dels Jocs de 1992, especialment pel que fa al bitllet olímpic, l'ambient olímpic, les instal·lacions olímpiques i la senyalització olímpica (Brunet, 1993b: 109-110).

Hom considera que la preferència de les empreses per instal·lar-se a Barcelona constitueix un excel·lent i sintètic indicatiu de l'atractiu, la disponibilitat de serveis (oficines, sòl industrial, vivendes) i la força de treball, de mercat, en suma, de la competitivitat. Ara bé, l'any 1991, en plena volada preolímpica ja es van percebre les excel·lents expectatives de Barcelona, que aconseguia el 8è lloc en la classificació europea de les ciutats. En canvi, l'any 1992, la ciutat va caure fins al 13è lloc, a causa de l'augment dels preus de lloguer i compra d'oficines (Maragall, 1993-1994).

L'any 1993 Barcelona va ascendir una altra vegada fins al 10è lloc de les preferències, gràcies a la potenciació olímpica i a l'abaratiment de les oficines. Aquell any, les altres 9 primeres ciutats europees preferides per a la implantació de seus són: Londres, Frankfurt, Brussel·les, Amsterdam, Zuric, Glasgow i Manchester. Els millors aspectes de Barcelona són la qualitat de vida per als treballadors (5è lloc europeu), el preu de les oficines (6è), la disponibilitat de directius i el seu cost (8è), la proximitat i accessibilitat al mercat (10a), la infraestructura de transports (14a) i les telecomunicacions (19a).

3.6. *El llegat dels Jocs Olímpics i les perspectives estratègiques de Barcelona*

Les inversions directes i indirectes dels Jocs van tenir la seva plasmació en l'obra civil i la infraestructura, així com en edificacions i instal·lacions. La creació d'ocupació i d'un capital públic i privat més gran, tal i com es van materialitzar al llarg dels treballs de preparació dels Jocs, constitueixen el do dels Jocs Olímpics de Barcelona 1992.

Aquest llegat es sintetitza en la transformació urbana de Barcelona i els canvis en l'estructura econòmica (més capitalització, terciarització, internacionalització, atractiu, centralitat, productivitat, competitivitat).

La integració europea potencia la regió del Mediterrani occidental, que engalza el centre i el sud d'Europa. En aquest context, Barcelona pot comptar a més a més amb un poderós atractiu addicional: la seva àrea metropolitana, situada sobre un dels principals eixos de les comunicacions europees. Barcelona és, doncs, una excel·lent localització per a seus d'empreses, així com la seva àrea metropolitana ho és per les seves fàbriques. Les possibilitats de capitalitzar l'impuls olímpic, tot consolidant el seu nou paper com a centre terciari especialitzat en activitats d'alt valor afegit, semblen clares.

L'organització i el desenvolupament dels Jocs Olímpics de 1992 pot ésser considerada una experiència excepcional i fabulosa. Aquests Jocs van suposar un excel·lent punt de trobada per als esportistes de tot el món, així com un espectacle grandios d'acord amb l'esperit olímpic, alhora que van potenciar els nous i vells atractius de la ciutat de Barcelona.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

AJUNTAMENT DE BARCELONA

1986, *Sol·licitud de candidatura al COI per a la celebració dels Jocs de la XXVa Olimpíada*, Barcelona: Ajuntament de Barcelona (6 vols + 1 cassette + 1 disquet + 1 video, en contenidor ['la Caixa Mágica']

1988, *Urbanisme a Barcelona. Plans cap al 92*, Barcelona: Ajuntament de Barcelona-Àrea d'Urbanisme i Obres Públiques.

1991, *Barcelona. Espacios urbanos, 1981-1991*, Barcelona: Ajuntament de Barcelona.

1992a, *Anuari estadístic de la Ciutat de Barcelona, 1991*, («Capítol 21. Barcelona Olímpica»), Barcelona: Ajuntament de Barcelona-Servei d'Estadística.

1992b, *Barcelona Economy* (núm. únic), Barcelona: Ajuntament de Barcelona. Àmbit d'Organització i Economia. Àrea d'Economia i Empreses.

1993, *Memòria Econòmica 1992*, Barcelona: Ajuntament de Barcelona-Àmbit d'Organització i Economia.

BOHIGAS, ORIOL

1985, *Reconstrucció de Barcelona*, Barcelona: Edicions 62 (versió castellana il·lustrada a: Ídem (1986), *Reconstrucción de Barcelona*, Ministerio de Obras Públicas y Urbanismo-Dirección General de Arquitectura y Edificación).

BRUNET, FERRAN

1993a, *Ocupació i activitat econòmica, 1963-1992*, Barcelona: Ajuntament de Barcelona-Barcelona Activa, S.A.

1993b, *Economy of the 1992 Barcelona Olympic Games*, Lausana: Comitè Olímpic Internacional.

1995, *Dinàmica econòmica i posició estratègica del Poble-nou*, Barcelona: Ajuntament de Barcelona-Districte de Sant Martí.

BUSQUETS, JOAN

1992, *Barcelona. Evolución urbanística de una ciudad compacta*, Madrid: Fundación Mapfre-América.

COMITÈ OLÍMPIC INTERNACIONAL

1992, *Carta Olímpica*, Lausana: Comitè Olímpic Internacional (COI).

COOB'92

1991, *Criterios de patrocinio y colaboración empresarial en los Juegos de la XXV Olimpiada Barcelona'92*, Barcelona: Comitè Organitzador Olímpic Barcelona 1992 – Divisió Comercial.

1992a, *Memòria Oficial dels Jocs de la XXVa Olimpíada Barcelona 1992. Volum I. El repte. De la idea a la nominació*, Barcelona: Comitè Organitzador Olímpic Barcelona 1992 – Enciclopèdia Catalana.

1992b, *Memòria Oficial dels Jocs de la XXVa Olimpíada Barcelona 1992. Volum II. Els mitjans. Escenaris, objectius i recursos*, Barcelona: Comitè Organitzador Olímpic Barcelona 1992 – Enciclopèdia Catalana.

1992c, *Memòria Oficial dels Jocs de la XXVa Olimpíada Barcelona 1992. Volum III. L'organització. La preparació dels Jocs*, Barcelona: Comitè Organitzador Olímpic Barcelona 1992 – Enciclopèdia Catalana.

1992d, *Memòria Oficial dels Jocs de la XXVa Olimpíada Barcelona 1992. Volum IV. Els Jocs. Setze dies d'estiu*, Barcelona: Comitè Organitzador Olímpic Barcelona 1992 – Enciclopèdia Catalana.

HOLSA

1992a, *Los Juegos Olímpicos como generadores de inversión (1986-1992)*, Barcelona: Barcelona Holding Olímpic, S.A.

1992b, *Barcelona Olímpica. La ciutat renovada*. Barcelona: Barcelona Holding Olímpic, S.A.-Àmbit Serveis Editorials.

IMPU

1990, *Barcelona, la ciutat i el 92* [Catàleg de la exposició del mateix nom, 21.XI.1990-13.I.1991], Barcelona: Institut Municipal de Promoció Urbanística-Olimpíada Cultural, S.A.

LA VANGUARDIA

1992, *La Barcelona del 92. Imágenes de un cambio*, Barcelona: La Vanguardia, TISA.

MARAGALL, PASQUAL

1993, *Balanç de l'any 1992. L'Estat de la ciutat*, Barcelona: Ajuntament de Barcelona-Col·legi de Periodistes de Catalunya.

1994, *Balanç de l'any 1993. L'Estat de la ciutat*, Barcelona: Ajuntament de Barcelona-Col·legi de Periodistes de Catalunya.

MARISCAL, JAVIER

1992, *El libro del Cobi*, Barcelona: Edicions de l'Eixample.

MARTORELL, J.; BOHIGAS, O.; MACKAY, D.; PUIGDOMÈNECH, A.

1991, *La Villa Olímpica. Arquitectura. Parques. Puerto deportivo*, Barcelona: Editorial Gustavo Gili, S.A.

SAMARANCH, JUAN ANTONIO

1992, «Jeux de la XXVe Olympiade: Discours d'ouverture par Juan Antonio Samaranch, président du CIO et Pasqual Maragall, Maire de Barcelone, président de COOB'92», a *Revue olympique*, n° 300, octobre: 473.

1992, «Jeux de la XXVe Olympiade: Discours de clôture de S.E. M. Juan Antonio Samaranch», a *Revue olympique*, núm. 300, octobre: 574-575.

TECNOLOGIA

BARCELONA'92: LES ESTRATÈGIES DE LA TECNOLOGIA

FERRAN PASTOR BERNADAS/JORDI LÓPEZ BENASAT¹

1. INTRODUCCIÓ

Poques activitats humanes escapen avui a l'ús de les tecnologies de la informació. Els Jocs Olímpics no en són una excepció, ans al contrari, el creixement de l'ús i de la importància de les tecnologies és més fort que en altres activitats, degut a:

- La pròpia evolució dels Jocs Olímpics que els ha convertit en l'espectacle més seguit del món. Aquí l'aportació de la TV i de les telecomunicacions ha estat decisiva.

- L'increment de les seves dimensions, fins a límits insospitats: nombre de federacions, països, atletes, competicions, espectadors i telespectadors, etc.

- L'excel·lència i la qualitat que s'exigeix a uns Jocs Olímpics en tots els seus aspectes, i les seves implicacions de tipus comercial, fan que moltes empreses líders mundials vulguin veure el seu nom relacionat amb ells. Les empreses tecnològiques no són una excepció, més aviat són les capdavanteres d'aquestes estratègies.

Un altre fenomen a destacar és la creixent integració de les diferents tecnologies que hi participen. Des de les primeres utilitzacions dels ordinadors l'any 1960 (Roma) i 1964 (Tòquio) per a donar informació de resultats, fins a l'actualitat s'han anat afegint noves funcionalitats basades en la utilització de la informàtica amb el suport de les telecomunicacions.

Als Jocs Olímpics de 1984 (Los Angeles i Sarajevo) van començar a dibuixar-se els blocs que han esdevingut clàssics quant a funcionalitats aportades per les tecnologies de la informació:

1. Ferran Pastor Bernadas. Enginyer Industrial. Director de la Divisió d'Informàtica del COOB'92. Co-director del Centre d'Informació i Operacions de Tecnologia (CIOT) durant els Jocs Olímpics.

Jordi López Benasat. Enginyer de Telecomunicacions. Director de la Divisió de Telecomunicacions i Electrònica del COOB'92. Co-director del Centre d'Informació i Operacions de Tecnologia (CIOT) durant els Jocs Olímpics.

1. Funcionalitats necessàries per al Comitè Organitzador durant tot el període de preparació i organització. Bàsicament de telefonia, d'automatització d'oficines, d'informàtica interna, de publicacions, de seguretat, de reproducció, etc.

2. Gestió dels resultats, amb molts components i molts destinataris, amb la participació de totes les tecnologies de la informació.

3. Sistema d'informació per a la Família Olímpica.

4. Sistemes de suport a la logística dels Jocs Olímpics, que possibiliten les acreditacions, l'allotjament, el transport, etc.

5. Sistemes relacionats amb la seguretat.

6. Equips relacionats amb el so i la monitorització d'imatges.

7. Les telecomunicacions privades, tals com la transmissió de dades, el CATV, les ràdio-comunicacions, els busca-persones, etc.

8. Les telecomunicacions públiques.

Aquests blocs ben diferenciats han estat bàsicament els mateixos en tots els Jocs Olímpics els anys 1988 (Seül i Calgary) i 1992 (Barcelona i Albertville).

Construir tot aquest complex de serveis, elevant al màxim el nivell de qualitat i avançant en la integració de tecnologies, millorant les experiències d'anteriors edicions dels Jocs Olímpics, era el repte amb el qual Barcelona'92 s'enfrontava.

2. LA CANDIDATURA

L'any 1983 l'Oficina Olímpica de Barcelona redactà un projecte que tenia com a finalitat obtenir l'aprovació de la candidatura de Barcelona per part del Comitè Olímpic Espanyol i rebre el suport del Govern Espanyol.

Es va veure la necessitat de desenvolupar un projecte que estructurés la proposta tecnològica adequada per a l'organització dels Jocs a la vegada que demostrés la capacitat de la ciutat, de la seva gent i les seves empreses per afrontar amb garanties un repte de tan gran envergadura.

El projecte es va titular *Planificació de les necessitats Informàtiques i de Telecomunicacions per als Jocs Olímpics de 1992*, també conegut com BIT'92 (Barcelona Informàtica i Telecomunicacions 1992). Aquest projecte va marcar els objectius i finalitats de les actuacions de tecnologia que es mantindrien fins al 1992. Va suposar la col·laboració d'unes 50 persones, i va durar un any, amb un esforç de 10.000 hores de feina.

El mètode de treball del BIT'92 va estructurar el projecte en tres fases:

- Anàlisi de les necessitats i requeriments.
- Elaboració d'estratègies, en relació amb el *hardware*, el *software*, les aplicacions, les comunicacions, l'electrònica, la seguretat i la televisió.
- Desenvolupament de plans, on es descrivien els respectius projectes.

El temps ha fet veure la importància i la utilitat del BIT'92. La seva incorporació en el Dossier de Candidatura va donar solidesa a l'àrea tècnica. Va permetre fer una campanya de difusió per donar-lo a conèixer, estimular el patrocini de les grans empreses i preparar les ofertes de la mateixa indústria. El BIT'92, en general, va ser un instrument que augmentà la confiança en les possibilitats i capacitats del Comitè Organitzador.

Les previsions de dimensions i projectes necessaris amb vuit anys d'anticipació van ser molt acurades, considerant la rapidesa de l'evolució dels serveis tecnològics. La solidesa del seu contingut va permetre iniciar les activitats de la Divisió de Tecnologia del COOB'92 i fer-ne una revisió a finals de 1987, seleccionar els projectes necessaris, i revisar els volums, recursos i pressupost. Finalment, es va iniciar una campanya de difusió per iniciar les llargues negociacions amb les empreses.

3. LES FASES DE LA PROGRAMACIÓ

Els diversos projectes de la Divisió de Tecnologia, que inclouen disciplines tan variades com la informàtica, les telecomunicacions o l'electrònica, varen respondre a un mateix procés de programació que es pot resumir esquemàticament en cinc grans fases (quadre 1):

- a) Planificació
- b) Desenvolupament / Projecte
- c) Instal·lació
- d) Preparació per a l'operació
- e) Operació

3.1. La planificació: les estratègies de treball

Tot el procés organitzatiu, tant en la forma com en la dinàmica, es va fonamentar en l'aplicació d'unes accions estratègiques que definiren la filosofia de treball de la Divisió de Tecnologia del COOB'92.

QUADRE 1. FASES DE LA PROGRAMACIÓ

	1988	1989	1990	1991	1992
Planificació					
Desenvolupament/ Projecte					
Instal·lació					
Preparació operació					
Operació					

Un projecte amb data fixa

Es treballava en un projecte que havia d'entrar en servei en una data fixa inamovible, la qual cosa significava que totes les tasques de desenvolupament, d'instal·lació i de preparació havien d'estar enllestides en un marge de temps que evités entrar en riscos innecessaris. Per fer front a aquest rep-te es varen definir tres criteris bàsics:

- a. Una planificació conservadora.
- b. La participació en proves compromeses.
- c. La prioritat de funcionalitats.

Mitjançant una *planificació conservadora* ens vàrem proposar tenir enllestits, un any abans dels Jocs Olímpics, els sistemes tecnològics que requerien d'un cert desenvolupament, per tenir temps d'absorbir qualsevol retard i també per poder dedicar el temps necessari a les tasques de preparació de l'operació.

Sabedors que moltes vegades la planificació establerta no és prou motivadora si no ve acompanyada de compromisos totalment ineludibles per a tothom que hi està implicat, es van definir compromisos de participació en *proves importants* que tinguessin lloc coincidint amb els terminis d'acabament dels projectes segons la *planificació conservadora*.

I, finalment, un tercer criteri va ser la *prioritat de funcionalitats* a incloure en cadascuna de les tres versions planificades dels nostres productes tecnològics, de manera que la primera versió inclou les funcionalitats imprescindibles i a les següents s'hi afegeixen les altres funcionalitats convenients.

Curta durada

La segona característica del servei és la seva curta durada i, per tant, la pràctica impossibilitat de corregir falles i ni tan sols de fer, com és molt comú en altres casos, un afinament del sistema un cop posat en operació. L'estratègia organitzativa va establir dues accions:

- d. L'avaluació operativa.
- e. Les simulacions.

El cicle de vida dels sistemes tecnològics que impliquen un desenvolupament, inclou, després que aquest ha estat acabat i un cop fetes les proves de laboratori i la primera acceptació, una fase que hem anomenat *avaluació operativa* i que consisteix a avançar l'operació del sistema amb la *simulació* de la seva aplicació real, a través de proves simulades i d'assaigs que permetin descobrir aquelles mancances que només l'operació pot arribar a fer evidents.

Grans volums

Una altra característica d'aquest servei tecnològic són els grans volums que s'han de cobrir. Aquesta característica pren molta més força quan es relaciona amb les dues que hem analitzat fins ara, és a dir, amb la data fixa i amb la curta durada. A més de l'eina simulació, de la qual ja hem fet esment abans, es va decidir aplicar dues directrius bàsiques tant en el procés d'instal·lació com en el de preparació per a l'operació i en l'operació en si:

f. La normalització.

g. La industrialització de certs processos.

Els grans volums vénen del fet d'abastar les competicions de 28 esports, cosa que implica que molts dels serveis s'han de donar simultàniament en una bona pila de llocs diferents. D'alguna manera això implicava que després del desenvolupament d'un sistema calia fer una «rèplica» (moltes vegades amb petites adaptacions) per a cadascuna de les unitats territorials on s'operaria. La normalització facilita enormement aquesta rèplica tant pel que fa al disseny com a l'assignació de la tasca d'instal·lació, i a la industrialització del mateix procés d'instal·lació. Aquesta normalització, que garanteix l'homogeneïtat necessària quan es tracta de volums d'aplicació tan elevats, té també unes repercussions positives en l'operació: permet uniformar els procediments operatius; dóna molta flexibilitat per a l'assignació de recursos humans; i té molts avantatges pel que fa a la formació del personal.

L'altra estratègia bàsica per fer front als grans volums és la industrialització dels processos, aplicable especialment a tasques d'instal·lació i que, mitjançant esforços de disseny i d'organització del procés fets amb temps, quan encara n'hi ha, permet fer ràpidament activitats que d'altra manera superarien els límits temporals disponibles. Això es pot aplicar, per exemple, al desplegament d'equips informàtics i a la seva preparació per a l'operació.

Críticitat i visibilitat

Dues característiques, la críticitat i la visibilitat, podien amplificar les conseqüències negatives d'un mal funcionament. També aquí es van desenvolupar estratègies que se sintetitzen en:

h. Ús de tecnologies provades.

i. Congelació d'innovacions.

j. Redundàncies en solucions.

k. Procediments d'emergència.

L'ús de tecnologies provades i que al mateix temps siguin actuals, obliga a triar amb molta cura cada cas. Quan s'introdueix una tecnologia que per la seva actualitat està encara en situació de poder sofrir innovacions regulars, és molt important saber plantar-se i congelar una versió deixant de banda avantatges que la nova versió pot portar, perquè sempre comporten el risc de la manca d'estabilitat.

També eren necessàries altres precaucions per afrontar imprevistos, i la més elemental fou tenir preparades solucions alternatives per ser aplicades en cas que el procediment dissenyat tingués algun problema. També havien d'estar preparats procediments d'emergència que, donades unes funcionalitats mínimes, permetessin que en cap cas es parés l'operació dels Jocs Olímpics.

Formació i entrenament de l'usuari

Una característica molt pròpia d'aquest gran esdeveniment esportiu és el fet de la pràctica impossibilitat d'entrenament previ de l'usuari per a la major part dels sistemes. D'una banda, una bona part dels usuaris, encara que formessin part de l'organització dels Jocs Olímpics, eren voluntaris i convenia planificar una formació basada en una dedicació prèvia als Jocs Olímpics i que no fos excessiva. D'altra banda, el segon gran grup d'usuaris eren els membres de la Família Olímpica, per als quals és pràcticament impossible planificar una formació a causa del seu nombre, de les dates d'arribada i de la mateixa logística prèvia a uns Jocs Olímpics. Per tot això es van establir dues normes:

l. Uns dissenys dels sistemes amigables per al usuari.

m. Una documentació clara.

Sempre que fou possible, es van utilitzar pantalles sensibles al tacte per simplificar l'operació (cas del sistema de comentaristes i dels EPH). En altres casos es va aprofitar els avantatges de tenir ordinadors PS/2 com a terminals; jugant amb els colors, es va procurar un disseny que facilités el diàleg. En tots aquests casos una potent funció d'ajuda facilità l'operació a l'usuari.

En tots aquells sistemes que havien de ser operats directament pels membres de la Família Olímpica, un nombrós grup de voluntaris va ser entrenat per resoldre qualsevol dubte que, malgrat el disseny amigable i la documentació d'operació, pogués sorgir.

Estimació de necessitats

El desenvolupament dels sistemes tecnològics s'havia de fer, o almenys s'havia de començar, sense la participació di-

recta dels usuaris finals. Molts d'ells apareixerien per primera vegada uns dies abans dels Jocs Olímpics i d'altres s'havien anat incorporant a l'estructura organitzativa del COOB'92 molt més tard que la data necessària de començament d'aquests projectes. Això tenia una importància cabdal pel que fa a la definició de requeriments que, contràriament al que es desitjava, s'havia de fer de manera temptativa per poder tirar endavant.

Dues van ser les estratègies per cobrir els riscos derivats d'aquests fets insalvables:

n. Aplicacions flexibles.

o. Avaluació operativa.

El disseny de les aplicacions i les eines emprades en el sistema eren tals que permetien flexibilitzar el canvi d'alguns requeriments (especialment els que feien referència a les sortides) sense massa esforç.

Ja s'ha esmentat abans l'etapa anomenada *avaluació operativa*, durant la qual es van posar en operació els sistemes molt abans dels Jocs Olímpics. Aquest va ser un bon moment per, sempre que fos possible, procurar acostar els usuaris finals al sistema ja dissenyat i en operació, ja que encara era susceptible d'admetre canvis que no representessin una modificació estructural.

La subcontractació

Una directriu general per planificar i organitzar cadascun dels aspectes que componien el Projecte Olímpic va ser la màxima subcontractació possible pel que fa al desenvolupament i posada a punt dels projectes, sempre procurant el màxim compromís olímpic de les empreses a les quals s'assignava cada projecte. A més a més, els projectes permetien que fos personal voluntari qui realitzés gran part de l'operació.

Aquest plantejament tenia molts avantatges. Per una banda assegurava que els projectes serien desenvolupats per empreses amb experiència dins de cadascuna de les àrees funcionals. D'altra banda, es minimitzava la plantilla del COOB'92 que, donada la lògica desaparició posterior del Comitè, produiria la mínima distorsió possible en el mercat del treball. Un altre aspecte positiu era que permetia concentrar el esforços del mateix personal en les tasques de planificació inicial de projectes, d'interlocució amb els usuaris, quan això era possible, de seguiment del desenvolupament i, finalment i com a part més crítica, la preparació de l'operació.

El patrocini

La selecció de les empreses per dur a terme els projectes es va fer, a més a més de les consideracions tradicionals de cost, de qualitat i de garanties de compliment de terminis, en base als següents criteris:

- experiència i implantació a Barcelona, necessària especialment en la participació final en l'operació;
- compromís amb els Jocs Olímpics, mostrat en forma de patrocini;
- diseg d'una visibilitat corresponent;
- capacitat per participar en l'operació.

Els Voluntaris

La incorporació de voluntaris donava la seguretat de poder comptar amb tot el personal necessari i amb l'entusiasme i bona disposició que el mateix fet d'ésser voluntari significava. Però comportava el repte de la seva selecció i preparació.

L'estratègia definida per respondre a tots aquests reptes es va sostenir en tres línies d'actuació:

- p.* Criteris específics d'identificació de voluntaris.
- q.* Formació específica dels voluntaris.
- r.* Integració dels voluntaris en l'estructura.

Per a la identificació dels voluntaris, es van analitzar les fitxes dels qui presentaven característiques més apropiades per treballar en els sistemes tecnològics. També es va convidar a col·laborar a persones amb una provada experiència directiva o tècnica per cobrir els llocs especialitzats o que varen quedar sense cobrir després del *matching* entre llocs de treball i fitxers de voluntaris.

Durant el primer semestre de 1992, es va dur a terme un procés de formació específica en els sistemes tecnològics que havien d'operar, i d'integració en l'estructura operativa on havien de realitzar la seva funció.

Els costos

I, finalment, com en tota bona organització, es va tenir en compte les lògiques limitacions pressupostàries i de recursos humans. El cost de la tecnologia dels Jocs, a excepció de l'apartat de ràdio i televisió, assoleix els 30.000 milions de pessetes, desglossats en els grans conceptes que contempla el quadre 2.

Cal remarcar que més del 60% d'aquesta quantitat va ser esponsoritzada per les empreses dins dels programes comercials anteriorment comentats. Val la pena remarcar que la xifra d'inversió de Telefònica, relacionada amb els Jocs Olímpics,

pics, ha estat al voltant dels 92.000 milions de pessetes. Els 3.000 milions invertits en la preparació de la tecnologia dels Jocs Olímpics i de la seva operació correspon principalment al cost dels recursos humans emprats. També s'obtingueren ingressos de la venda d'actius tecnològics una vegada acabats els Jocs Olímpics, per un import de 900 milions de pessetes.

QUADRE 2. PRESSUPOST DE LA TECNOLOGIA DELS JOCS DE BARCELONA

Telecomunicacions	7.000 M ptes
Electrònica	3.500 M ptes
Seguretat Electrònica	1.600 M ptes
Hardware	5.500 M ptes
Software	5.200 M ptes
Serveis	4.200 M ptes
<hr/>	
Cost de la preparació de la tecnologia dels Jocs Olímpics i la seva operació	3.000 M ptes
<hr/>	
Total	30.000 M ptes
<hr/>	

3.2. DESENVOLUPAMENT DELS PROJECTES

L'assignació de projectes a empreses es va fer a finals de 1988 i va fer possible que s'encetés la fase de desenvolupament per a la major part dels projectes, a començaments de 1989.

L'enfocament organitzatiu aplicat va ser de tipus especialista, assignant el «lideratge» de cada projecte en funció de la seva naturalesa específica. Això també es va reflectir en l'organigrama, amb unes estructures jerarquitzades (projecte, sistema, divisió) incloses dins de les Divisions d'Informàtica i Sistemes, i de Telecomunicacions i Electrònica (quadre 3).

Les tasques principals per facilitar el pas a les fases següents varen ser:

- Determinar el nombre d'elements terminals i la seva ubicació (cosa necessària per a la fase d'instal·lació).

- Determinar els recursos humans necessaris per a l'operació.

- Preparar la documentació de formació i de l'usuari (necessàries per a la preparació de l'operació).

QUADRE 4. TIPOLOGIA DELS SISTEMES

Bloc	Característiques	Projectes
1	Distribució d'equipament estàndard. No necessària instal·lació especial (només energia elèctrica)	Fotocopiadores Buscapersones Monitors TV Radiotelefonía grup tancat Radiotelefonía curtabast Telèfons mòbils
2	Distribució d'equipament estàndard. Necessita instal·lació especial (normalment cablatge, previ disseny)	Seguretat electrònica Sales de conferència CATV CCTV esportiva Telefonia Ofimàtica So Videconferència Acreditacions-fotografia
3	Desenvolupament de sistemes (<i>soft + hard</i>)	Sistema de resultats (SIR) Sistema de comentaristes (SICO) Sistema d'informació (AMIC) Sistema de gestió empresarial (SIGE) Instruments de pista (Seiko) Marcadors (Seiko) Sistema distribució resultats (EPH's)
4	Serveis centrals complexos	Telefonia interna Xarxa telecomunicació de dades Centre de procés de dades Centre de publicacions Xarxa de radiotelefonía privada Xarxes públiques

En considerar aquesta fase de desenvolupament/projecte i especialment la instal·lació, té sentit recordar que no tots els projectes són iguals.

En el quadre 4 figuren ordenats de menys a més complexitat els projectes per blocs, cadascun dels quals afecta d'una manera diferent el desenvolupament i la instal·lació.

3.3. LA INSTAL·LACIÓ

Era de gran interès disposar dels temps necessari per instal·lar i provar els equips i sistemes. Per tant, calia disposar de les instal·lacions esportives, residencials, logístiques i operatives amb la màxima antelació. Però això no va ser sempre possible, sigui perquè la propietat no la cedia fins a última hora, o perquè estava encara en fase de construcció o reforma, o perquè el COOB'92 havia de pagar la seva utilització en funció del temps d'ocupació.

La fase d'instal·lació va tenir en compte cinc elements de planificació:

- *Pla estàndard d'instal·lacions*
Es va seguir un procés comú a totes les seus i sincronitzat amb altres projectes, de forma que es facilitaven els mecanismes de modificació i adaptació.
- *Descentralització de la instal·lació*
Cada instal·lació disposava del seu propi equip, que seria el responsable de l'operació durant els Jocs, però coordinats pel Centre d'Informació i Operacions de Tecnologia (CIOT), que va cobrir les fases d'instal·lació, operació, adaptació en els Jocs Paralímpics i desmuntatge final.
- *Planificació logística associada*
Es van realitzar paral·lelament i de forma coordinada projectes com ara el transport i emmagatzematge del material, les acreditacions, el càtering del personal, la seguretat interna, etc.
- *Proves d'acceptació*
Es van realitzar sistemàticament proves d'acceptació dels equips per tal de preveure els problemes amb la màxima antelació.
- *Manteniment*
El pla de manteniment tenia una estructura doble: una part (personal i material de recanvi) a les seus i una altra part centralitzada i formada per personal expert i material de reserva amb mobilitat per desplaçar-se a les seus o actuar en casos especials, com les cerimònies, per exemple.

3.4. PREPARACIÓ DE L'OPERACIÓ

En aquesta fase es va completar l'estructura humana que havia d'actuar durant els Jocs. Es va ampliar la plantilla dels serveis de tecnologia, amb persones que s'incorporaren al COOB'92 per un període inferior als sis mesos, i es varen incorporar els voluntaris per completar la seva formació.

Aquesta és una fase de transició en la qual molts responsables encara fan més d'una funció fins aconseguir l'ajust precís de tota l'estructura humana i tècnica. A més, degut al retard en l'acabament dels projectes, es disposa de poc temps per a realitzar-la. El començament d'aquesta fase va ser fruit d'una decisió ferma de la Direcció de l'organització per trencar la inèrcia a seguir perfeccionant els projectes fins al límit.

3.5. L'OPERACIÓ

El calendari dels sistemes basats en tecnologies de la informació anava lligat al de les funcions organitzatives a les quals donava suport.

Això va fer que l'entrada en operació del conjunt de sistemes no es fes ni el mateix dia ni el mateix mes. Durant un llarg període varen coexistir sistemes operatius amb altres que encara estaven en proves, la qual cosa plantejava problemes quan compartien recursos comuns (l'ordinador central, per exemple).

QUADRE 5

RECURSOS HUMANS			
	<i>Preparació</i>		<i>Operació</i>
Procedència	Plantilla COOB'92	90	Plantilla COOB'92 90
	Empreses	575	Empreses 2.530
	Total	665	Eventuals 300
			Voluntaris 2.600
			Total 5.520
Funció	Direcció	50	Direcció 50
	Responsables projectes	50	Direcció Territorial 300
	Tècnics	500	Tècnics 1.070
	Administratius	65	Operadors 2.600
	Total	665	Serveis externs (TE) 1500
			Total 5.520

De totes maneres, el gruix de l'operació va començar el mes de juliol amb l'obertura de la Vila Olímpica i del Centre Principal de Premsa. Tampoc l'acabament va ser coincident amb l'últim dia dels Jocs. La major part dels sistemes van seguir operatius fins que la Família Olímpica va ser a Barcelona.

El principal repte d'aquesta fase era el gran nombre de recursos que havien d'entrar en operació de forma gairebé simultània. Probablement els Jocs Olímpics és l'esdeveniment que mobilitza més recursos humans i més equipaments de tecnologia avançada per un període d'operació tan curt.

Les tecnologies novedoses aplicades als Jocs de Barcelona foren:

- CD-I per a himnes
- *Videofinish*
- Sistema de resultats integrat
- Terminals de comentarista —*touch screen*—
- Sistema d'informació a comentaristes
- EPH —*Electronic Pigeon Holes*—
- Sistemes d'arxiu òptic
- Sistema d'informació integrat —AMIC—
- Sistema d'informació pre-Jocs
- Sistemes de fibra òptica massius
- Xarxa digital de serveis integrats
- Xarxa digital de transmissió de dades
- Videotelefonia
- GSM i GPS
- Transmissió d'imatges de vídeo-seguretat
- Sistema de televisió per cable

La incorporació de voluntaris va ser massiva i efectiva. Per exemple, va permetre mantenir Centres d'Atenció a l'usuari que en alguns casos, com el Centre Internacional de Ràdio i Televisió, actuaven durant les 24 hores del dia.

Des del CIOT es registraven i es feia el seguiment de tots els problemes comunicats per les seues i, al mateix temps, es monitoritzava el funcionament de tots els sistemes un per un. Així, en casos com resultats, seguretat, ordinador central, etc., hi havia un seguiment redundat que assegurava l'eficàcia del servei.

4. EL RESULTAT FINAL

El resultat final per a uns sistemes tecnològics és bo si no es produeix «soroll» motivat per mancances i fallides, és a dir, si els serveis passen desapercebuts. Si algun «soroll» es va produir, sobretot als mitjans de comunicació, aquest va ser d'elogi.

Sincerament, aquest és el cas dels Jocs de Barcelona, on els sistemes tecnològics de base van passar desapercebuts en el millor sentit de la paraula, i aquells que eren visibles, perquè eren utilitzats per la Família Olímpica, van tenir un èxit d'utilització sense precedents (alguns van triplicar Setül, que ja va significar un bon salt endavant) i van ser fortament elogiats.

LA IMATGE DE LA TECNOLOGIA EN ELS JOCS OLÍMPICS DE BARCELONA'92

JOSEP BERTRAN VALL¹

En l'actualitat, la tecnologia utilitzada en uns Jocs Olímpics o en qualsevol esdeveniment esportiu es planteja no només com un mitjà per informar dels resultats que es produeixen sinó també com a element imprescindible perquè l'esdeveniment es converteixi en un espectacle cultural i, com a tal, sigui capaç de crear valors fermes per a la societat. Quan aconseguen medalles, els esportistes no tan sols consoliden la seva excel·lència esportiva, sinó que també fan difusió d'aquests valors en la societat que representen.

El repte tecnològic va ser plantejat en aquests termes. No n'hi havia prou amb abastar la perfecció, és a dir, quelcom acabat, bonic. El COOB'92 va provar d'aconseguir l'excel·lència, allò millor, el més avançat. Una societat que és capaç d'assolir les fites més altes tant esportives com tecnològiques —i ho fa d'acord amb els valors olímpics— pot assolir igualment un alt nivell de benestar, equitat social, desenvolupament i justícia.

La tecnologia dels Jocs Olímpics com a instrument de dinamització econòmica

El COOB'92 va assumir les inversions en tecnologia com una despesa imprescindible per al desenvolupament de les competicions durant el Jocs Olímpics amb la convicció que, a l'hora de cercar la superació en el disseny, intervindrien factors humans i tècnics que no desapareixerien quan els Jocs fossin clausurats.

Així, a tall d'exemple, la feina de familiaritzar 400 especialistes amb les tècniques més avançades assegurava un augment qualitatiu i durable del nivell tecnològic del teixit

1. Enginyer Industrial. Responsable de Màrqueting Tecnològic del COOB'92 de 1989 a 1992. Professor de Màrqueting Internacional a la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona. Promotor de Projectes de Cooperació Internacional entre empreses al Foment del Treball. Autor de *Marketing Internacional i Exportació* (1994).

industrial de la nostra societat. Dos mil voluntaris informàtics, que haurien de treballar en una xarxa d'ordinadors innovadora i precisa, oferirien una visió de l'esport com a vehicle de difusió de valors culturals associats a la feina ben feta. L'increment puntual dels serveis oferts per les empreses col·laboradores asseguraria la creació d'estratègies empresarials de dimensionament intern que previsiblement es consolidarien més enllà dels Jocs.

Consolidar el prestigi de la tecnologia passava obligatòriament per demostrar als futurs usuaris el nivell de tecnologia que un grup de persones estava creant. Calia idear una campanya de sensibilització dirigida als usuaris, la major part d'ells internacionals, perquè, en arribar a Barcelona uns pocs dies abans dels Jocs Olímpics, estiguessin predisposats a acceptar els serveis d'informació oferts pel Comitè Organitzador. La imatge tecnològica d'Espanya en el moment de la preparació dels Jocs no era precisament un factor a favor. A Atlanta, per exemple, inicialment hauran de fer un esforç menor perquè els usuaris manifestin predisposició a l'hora d'acceptar les propostes tecnològiques del seu Comitè Organitzador i podran basar-se exclusivament en la imatge preconcebuda de la tecnologia USA, ja en la ment dels usuaris americans i no americans.

L'associació d'un producte a un país consisteix a aplicar un seguit de qualificatius inherents al propi producte de manera que esdevinguin automàticament arguments comercials. Si aqueixos arguments coincideixen amb les directrius de promoció afegeixen un valor al producte. Altrament, li resten.

A Espanya, per exemple, l'enginyeria alemanya no és només la descripció d'un producte, sinó un qualificatiu, un argument comercial. Hom l'associa a la fermesa, precisió, durabilitat, etc. Per contra, els productes espanyols als països desenvolupats, com ara els Estats Units, són percebuts com a més artesanals, de baixa qualitat i baix preu, més que no pas com d'alta tecnologia i qualitat.

En aquest context, l'objectiu era crear un estat d'opinió favorable envers uns serveis d'alta tecnologia que no podien ser mostrats als usuaris fins al mateix dia de la seva utilització, l'únic moment que estarien disponibles. Atès que els diferents serveis tecnològics havien de contractar-se amb mesos d'antelació, l'estat d'opinió prendria un paper rellevant. Tots els possibles elements de judici del comprador del servei constitueixen, en aquest cas, el paquet comercial previ a la decisió de compra.

El COOB'92 es va proposar, per una banda, de sotmetre els seus serveis tecnològics al judici analític dels professio-

nals del sector, i paral·lelament, va voler difondre els seus treballs a través dels mitjans de comunicació.

Les fires, els certàmens i les conferències sobre tecnologia, punts de trobada per als professionals del sector i la premsa especialitzada, esdevingueren els primers aparadors de difusió de l'oferta tecnològica. A la invitació tramesa des d'un certamen perquè algú del departament tecnològic assistís per explicar l'estat d'algun projecte es responia enviant l'especialista de l'organització que estigués més qualificat. Així doncs, va ser necessari disposar d'abundant material àudio-visual que garantís un model uniforme de presentacions. Les xerrades dels tècnics del COOB'92 van ser cada cop més freqüents en els àmbits descrits i es van anar unificant a mesura que el material disponible per a les presentacions millorava la seva qualitat.

A més a més, poc abans que faltessin dos anys per a la inauguració dels Jocs Olímpics, es van començar a provar els sistemes tecnològics. Per això es va fer necessària una elaborada coordinació interna: desplegament d'ordinadors, telèfons i marcadors. Molt sovint es va donar la paradoxa que eren més nombrosos els tècnics del COOB'92 que no pas els atletes. Les accions es van anar intensificant amb una doble intenció, en primer lloc, com a control de qualitat i, en segon lloc, com a instrument per donar a conèixer als diferents mitjans de comunicació l'avenç dels sistemes en un marc al més adequat possible. Aquest instrument de relacions públiques va tenir una gran efectivitat, tot i que era difícil fer comprendre a l'interlocutor convidat que no estava veient el sistema definitiu, sinó un model inacabat en fase de perfeccionament. De vegades, errors sense cap importància van ser notícia, amb el corresponent disgust pel que fa als tècnics responsables.

La complexitat de la tecnologia enfront del seu ressò a la societat

L'accés sistemàtic i continuat, mitjançant l'aparició d'articles tècnics a publicacions especialitzades del sector, va permetre conformar un estat d'opinió que va aportar credibilitat al projecte tècnic. L'efecte induït pel qual les publicacions especialitzades es van interessar i van analitzar els productes tecnològics desenvolupats pel COOB'92 va servir per desvetllar l'interès de la premsa no especialitzada en els aspectes socials dels projectes.

En els mitjans de comunicació massius l'argument co-

mercial havia de ser plantejat d'una manera més general, menys tècnica, perquè així esdevingués més atractiu i fes emergir el component social, és a dir, allò que proporciona el servei a la societat. Així, per una mateixa notícia, es va passar d'un enunciat del tipus «les tècniques que s'utilitzen en aquest ordinador són DS-2», a altres del tipus «les tècniques que s'utilitzen en aquest ordinador dissenyat a Espanya són les més modernes del món». La primera notícia interessa a un col·lectiu de tècnics, mentre que la segona capta l'atenció del públic en general.

Així com la premsa especialitzada havia suposat el pas previ a la publicació en revistes o diaris d'un abast més ampli, la premsa espanyola va ser el pas previ a les notícies tecnològiques als mitjans internacionals. L'interès per la tecnologia que s'anava a emprar als Jocs Olímpics va començar a generar interès en la mesura que hi havia algun diari com *La Vanguardia*, *El País*, *El Periódico* o d'altres semblants que es feien ressò d'algun aspecte concret. Com més s'apropava el dia dels Jocs Olímpics, més es va intensificar l'aparició de notícies, i el nombre de consultes procedents de l'estranger que van haver de ser ateses des de la divisió de tecnologia també va ser més gran: cartes, fax i, sobretot, visites de periodistes.

Explicar d'una manera interessant i intel·ligible els serveis tècnics comporta una dificultat addicional. Hi ha molt pocs professionals dels mitjans de comunicació interessats a escriure articles sobre innovacions tècniques, conscients que el seu públic és reduït. Però els periodistes dels mitjans de comunicació apleguen gran quantitat d'informació procedent de declaracions de persones amb responsabilitats polítiques o socials (col·loquialment anomenades VIP), el poder de convocatòria de les quals és elevat i les opinions de les quals són recollides constantment per la premsa.

El recurs a informar aquestes persones va resultar sumament eficaç per convertir en notícia informacions de tipus tècnic. Per exemple, l'explicació a un polític de la ciutat de Barcelona dels serveis de tecnologia del COOB'92 possiblement quedava fora del seu abast, però si aquests serveis se li plantejaven com «un instrument de creació d'ocupació», «de dinamització econòmica de la seva ciutat», probablement els convertiria en notícia en alguna de les seves aparicions freqüents davant dels mitjans de comunicació.

La creativitat del Departament de Tecnologia per enllestir missatges que fossin ben rebuts pels VIP va esdevenir una manera punyent de generar notícies, tot esperant que posteriorment algun mitjà de comunicació volgués aprofundir en el tema. En aquesta ocasió les tècniques de *networking* empra-



El Cobi tecnològic

des van tenir com a objectiu trobar temps a l'agenda d'algun VIP per tal de presentar-li el servei, i fer-ho d'una manera profitosa per ambdues parts.

Per una altra banda, les característiques del Comitè Organitzador com a empresa de grans dimensions asseguraven una gran riquesa de contactes. Aconseguir la complicitat de tots i cadascun dels departaments de l'empresa perquè en els seus contactes parlessin correctament dels projectes tècnics va ser un dels objectius del Departament de Tecnologia. En el cas del COOB'92, i analitzant els resultats amb una perspectiva de temps suficient, es va poder comprovar com persones alienes a la tecnologia van ser bons propagadors dels avantatges dels sistemes.

El Cobi tecnològic

La diferència fonamental entre un producte i un servei des del punt de vista de la promoció és que el servei és intangible: no es pot veure ni tocar, únicament es pot descriure, explicar, experimentar. Per això calia facilitar d'alguna manera la identificació del servei com un element que el recordés i ho fes de forma «impressionista».

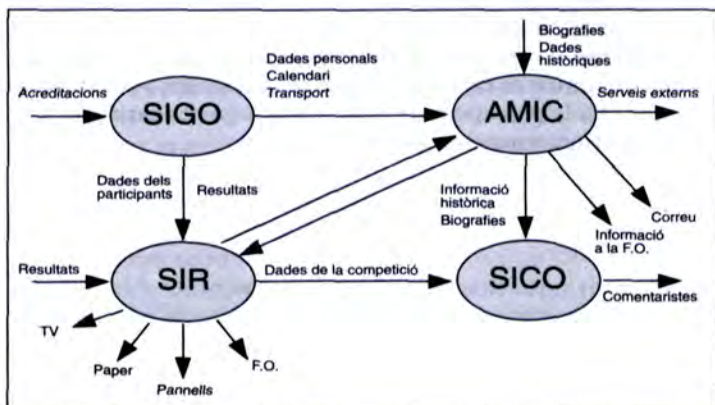
En aquest cas, el repte era aconseguir que la mascota olímpica, el Cobi, en una de les seves múltiples facetes, pogués imitar les tasques que realitzarien els usuaris de la tec-

nologia. L'opció no era utilitzar el Cobi per crear una imatge, sinó que aquesta mascota pogués ajudar a explicar en un dibuix algun dels serveis tecnològics que serien emblemàtics del Comitè Organitzador.

Per exemple, el COOB'92 era el fabricant d'un programa específic d'ordinador destinat a periodistes. El periodista que el «comprés» continuaria utilitzant el seu ordinador, amb la diferència que rebria més prestacions i un millor servei. Una mascota com Cobi treballant sobre un ordinador, satisfet d'obtenir notícies des d'una pantalla, recordava el servei a cada moment i esdevenia un element que contribuïa a la síntesi.

Calia triar els serveis més atractius des d'una perspectiva de comunicació, és a dir, aquells serveis tecnològics que s'adreçaven a un col·lectiu més ampli, els que eren més vistosos i tenien major capacitat per generar notícies. Els projectes per subministrar informació sobre els esdeveniments durant les competicions eren potencialment de gran visibilitat, ja que tots els atletes els utilitzarien necessàriament. Altres serveis, com la seguretat electrònica dins els recintes, implicaven un gran desplegament tècnic, però tenien menys interès des d'una perspectiva d'informació global.

La idea de la campanya d'imatge va consistir en apostar per alguns dels serveis i donar-los difusió. Si la projecció dels «serveis estrella» assolía el realçament previst, serviria per generar confiança per efecte induït a la resta dels serveis tecnològics. Un cop seleccionats els projectes estrella se'ls va batejar amb noms que poguessin sonar bé davant d'un col·lectiu multicultural, tot tenint present que, en el cas que tingués-



sin significat, aquest estigués en consonància amb algun valor clarament identificatiu de la cultura del nostre país: AMIC, SIR, SIGO.

El material produït amb els paràmetres d'imatge indicats (Cobis, fulletons, noms propis, cartells, pins, vídeos) completava la campanya de comunicació tot proporcionant la possibilitat d'enriquir les explicacions.

Avaluació de resultats

El disseny d'una campanya de promoció com la que s'ha descrit comportava comptar des de bon començament amb recursos, tant humans com econòmics, perquè cada cop que es realitzés una acció de promoció es poguessin mesurar els seus resultats i verificar d'aquesta manera l'èxit de les decisions preses. Encara no hi ha estudis seriosos que quantifiquin l'impacte produït per aquestes campanyes sobre la imatge de la tecnologia espanyola. Fins ara únicament existeixen percepcions de canvis efectuats tant a nivell nacional com internacional. Es poden esmentar alguns exemples significatius:

- A Miami han obert alguns bars que es diuen Barcelona. Són d'alt disseny i amb molta tecnologia,

- únicament tècnics de Barcelona podrien solucionar un problema en la connexió de xarxes d'ordinadors *Token ring*;

- la marca «Barcelona» aplicada a alguns productes comercials li afageix un valor de disseny i tecnologia.

Els analistes de la imatge de marca de país tenim plantejat el repte d'identificar aquest canvi, que ha de produir-se amb efectes a llarg termini. A nivell d'opinió provisional, únicament constatar que, si bé és prou raonable suposar que la imatge de la ciutat i el país va quedar modificada en millorar la projecció de qualitat dels serveis i de la capacitat d'organització, també és raonable admetre una millora substancial pel que fa a la percepció de la tecnologia que és capaç de produir i gestionar aquesta ciutat.

EPÍLEG

L'HERÈNCIA ESPORTIVA DELS JOCS DE BARCELONA

FIDEL SUST I MITJANS

El mes de juliol de 1993 el Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, en el marc dels cursos d'estiu de la Universitat Internacional Menéndez Pelayo, va organitzar un simposi per commemorar el primer aniversari dels Jocs Olímpics de Barcelona.

Els organitzadors varen tenir l'amabilitat de convidar-me a desenvolupar una conferència sobre l'herència esportiva dels Jocs de Barcelona, el que aquests havien deixat en infraestructura i la seva influència en el desenvolupament esportiu posterior a les diferents comarques de Catalunya.

Ara de nou se'm demana una col·laboració com a cloenda d'un recull d'escrits sobre els impactes dels Jocs de Barcelona. Iniciava llavors la meua intervenció esmentant un comentari del Conseller Delegat del COOB'92, Josep Miquel Abad quan, en referir-se als Jocs de Barcelona, deia que tots els qui hem estat immersos en la seva organització tenim el dret d'ésser subjectius i apassionats.

Doncs bé, essent objectiu i no gens apassionat, sóc dels convençuts que en la història del nostre país hi ha un abans i un després dels Jocs. Per què hi ha un després? Voldria fer-hi algunes reflexions.

*Per què són interessants uns Jocs Olímpics
per a una ciutat i per a un país?*

L'esport és avui dia l'activitat més universal i la que desperta més interès. També té una importància cabdal en l'economia moderna. No hi ha pràcticament cap àmbit econòmic ni d'activitat humana en què l'esport no hi tingui una incidència més o menys accentuada.

Els Jocs Olímpics són l'esdeveniment esportiu més important que se celebra al món. És un fenomen de tal magnitud que sobrepassa el simple fet esportiu, implicant àmbits econòmics, polítics, culturals i socials. Tots els qui varem viure els Jocs Olímpics de Barcelona varem poder constatar

clarament aquest fet. Aquests Jocs han transformat la ciutat i el país, i han tingut una gran incidència en l'esport i en totes les altres activitats que s'hi desenvoluparen.

L'organització d'uns Jocs Olímpics no afecta únicament l'esport. Una organització d'aquesta magnitud és transcendental per a un país que desitja avançar i mostrar al món la seva realitat, les seves aspiracions i les singularitats que li són pròpies i el distingeixen al mateix temps que en marquen la identitat.

Per què Barcelona podia fer-los? Quin era el seu capital?

Per la seva gent i la seva història. Per tots aquells homes i dones que al llarg de més de cent anys havien treballat per l'esport de Catalunya.

Barcelona tenia arguments per demanar els Jocs. Ja havia sol·licitat quatre vegades la seva organització. Quatre presidents del Comitè Olímpic Internacional, de l'any 1926 al 1972, havien mostrat el seu reconeixement a la capacitat organitzativa i la vocació olímpica de la ciutat.

Tot això: història, capacitat organitzativa, infraestructures, cabal humà ens donava la confiança que Barcelona podia fer-ho. Aquest era el seu capital.

*Per què Barcelona va aconseguir-ho?
Què es va fer en el període de candidatura?*

De vegades, al davant d'un esdeveniment, fins i tot important, i obeint a criteris totalment legítims, les opinions es disgreguen. Això no es va donar a Barcelona.

Des de les més altes instàncies de l'Estat, la Generalitat, l'Ajuntament fins al Comitè Olímpic Espanyol, tots es van abocar al projecte. Les entitats esportives i la societat civil varen estar al seu costat. L'empresariat català es va implicar econòmicament en el projecte de candidatura.

Calia convèncer el col·lectiu del Comitè Olímpic Internacional de la bondat del nostre projecte. Viatjar per tot el món, i trobar el punt idoni en els plantejaments dels membres del COI, va ésser una tasca molt important, i en la qual és de justícia destacar el President del Comitè Olímpic Espanyol, Carles Ferrer Salat, l'empresari Leopoldo Rodés, el periodista Andreu Mercè Varela i el bon amic que ja no es troba entre nosaltres, l'ambaixador Ignasi Masferrer.

A Catalunya les institucions varen rebre tothom. Pel que

fa a la Generalitat, he estat testimoni de la dedicació que el president Pujol va esmerçar en aquest objectiu.

I sóc també conscient de l'esforç i lliurament que es va fer des de l'Ajuntament de Barcelona, des del Comitè Olímpic Espanyol i des de l'Estat en què la família Reial va tenir un paper decisiu.

La figura de Joan Antoni Samaranch va ser cabdal. Quina millor garantia podia tenir l'esport internacional respecte a Barcelona, sinó tenir-hi com a president un directiu fill de l'esport català?

Com es va estructurar l'organització del COOB per organitzar uns bons Jocs Olímpics?

Al llarg d'aquesta publicació altres autors han parlat d'això i amb ploma més autoritzada.

Val a dir que l'estructura del COOB va demostrar la seva efectivitat. En tots els camps com ara els transports, la comunicació, l'hostaleria, la sanitat, les infraestructures, els esports o la informàtica, es va treballar amb professionalitat i eficàcia.

El paper dels voluntaris va assegurar per un cantó l'operativitat d'uns serveis imprescindibles i, per l'altre, l'aire fresc de la generositat de la societat civil que tant ha distingit la gent del país i la gent de l'esport. Els voluntaris varen constituir, sens dubte, una peça fonamental, un èxit indiscutible del COOB.

Es van posar també els graons perquè la presència del fet català fos inqüestionable en tots els esdeveniments.

Per què el desenvolupament dels Jocs va ser tan bo?

Acabats els Jocs, l'opinió unànime va ser que havien estat els millors de la història. Passat un temps els judicis dels espectadors i de la premsa de tot el món, confirmaven la primera impressió. Barcelona va saber respondre a la confiança que el món li havia fet en nominar-la seu dels XXV Jocs Olímpics i va posar el llistó tan alt que es fa difícil que Atlanta el pugui superar.

Això vol dir que es va treballar bé, que es van fer les coses ben fetes i que es va tenir la sort, que sempre és necessària, d'arribar a obtenir un èxit tan gran.

Els excel·lents resultats esportius dels nostres participants, varen ésser també un aspecte cabdal per tenir la sen-

sació que els Jocs havien anat bé. El tema de la identitat catalana va ésser molt correcte en tots els camps, i jo asseguraria que molt bona. I tot això amb un gran caliu popular que es va arrodonir amb l'espectacular èxit dels Jocs Paralímpics i els Special Olímpics.

Què ens han deixat?

Barcelona no ha pogut seguir mai una línia de creixement constant. Sempre s'ha vist obligada a avançar a salts. Les exposicions universals de 1888 i 1929 van ésser dos motius per a l'expansió i modernització de la ciutat. Als inicis dels 80, Barcelona patia ja una manca d'infraestructures que l'anaven col·lapsant. Els Jocs Olímpics varen permetre transformar la ciutat i dotar-la d'uns serveis que eren necessaris, amb inversions molt importants que d'altra manera haurien tardat molts anys a estar disponibles. L'obertura de Barcelona al mar, la vila olímpica, l'aeroport, les estructures viàries i de comunicacions, la xarxa hotelera, eren necessaris per esdevenir una ciutat competitiva a l'Europa d'avui.

Un dels grans encerts del projecte va ésser la descentralització en diverses subseus de moltes de les activitats previstes. Barcelona va ser generosa amb la tradició esportiva molt arrelada a Catalunya, de tal manera que hi ha esports que s'identifiquen amb una ciutat, un poble o una comarca. Això va fer que diverses contrades de Catalunya poguessin disposar també de noves instal·lacions gràcies als Jocs Olímpics.

Sens dubte l'herència esportiva dels Jocs transcendeix per damunt dels aspectes que he comentat. Quan el 17 d'octubre de 1986 a Lausana, el president del Comitè Olímpic Internacional, Joan Antoni Samaranch va pronunciar amb fonètica catalana la paraula «Barcelona», es va produir un esclat de joia en la seva capital i a tot Catalunya, perquè amb aquella decisió es donava resposta a les reiterades peticions de nominació des de feia 60 anys, i es reconeixia la llarga tradició olímpica de l'esport català.

Aquesta herència ha d'estar per damunt del benefici econòmic en inversions, instal·lacions, pràctica esportiva, etc. Ha de fer-se patent en el camp moral i en el mateix país. Per això cal fer altres valoracions:

- A. Ha de significar un refermament moral per a nosaltres mateixos i davant de tot el món. Hem estat capaços d'organitzar els millors jocs de la història amb rigor administratiu, amb una gran capacitat de gestió, amb

eficàcia, amb una utilització dels recursos econòmics, humans i financers òptims.

- B. Ha significat un coneixement arreu del món d'una identitat, de la nostra identitat, lligada a una situació de prestigi.

En definitiva, s'han abordat moltes iniciatives que sense la il·lusió dels Jocs no s'haurien posat en marxa.

Voldria fer una darrera reflexió. El vertader patrimoni de l'esport català són els directius, els esportistes i tots els qui col·laboren perquè l'esport vagi endavant. Sense aquest gran col·lectiu de persones que estimen l'esport i que el senten, no funcionaria res, no hi hauria esport organitzat. Ara bé: no hem de perdre de vista el futur, el que l'evolució de la nostra societat exigeix al món de l'esport, el que n'espera, el que necessita. Tot això ha estat el motiu que la Secretaria General de l'Esport i la Unió de Federacions Esportives Catalanes organitzessin, conjuntament, el Congrés de l'Esport Català al llarg de vuit mesos (del novembre de 1993 al juny de 1994), cosa que ha estat també una herència dels Jocs.

Que en tenia de raó Pierre de Coubertin quan després d'una visita a Barcelona l'any 1926 va dir: «Jo creia que sabia amb certesa el que era la vocació olímpica d'una ciutat fins que he conegut Barcelona». Que aquesta vocació perduri en el temps al nostre país.

FIDEL SUST I MITJANS

Director General de l'Esport
de la Generalitat de Catalunya

BIBLIOGRAFIA SOBRE BARCELONA'92

DOLORS APARICIO I GRANERO¹

Aquesta bibliografia és una mostra dels documents que s'han arribat a generar amb motiu dels Jocs Olímpics de Barcelona. S'han aplegat els documents corresponents a l'inici de candidatura dels Jocs de Barcelona, informes del COOB'92 en el període d'organització, de Holsa i d'Olimpíada Cultural i també documents que es van publicar posteriorment com les memòries i, els estudis sobre diversos impactes. S'han obviat la immensa quantitat d'articles que han aparegut a diferents publicacions periòdiques no especialitzades.

Els documents s'han agrupat sobre la base dels següents temes:

1. Barcelona'92
2. Urbanisme i construcció
3. Economia
4. Comunicació
5. Disseny
6. Dret i Política
7. Història
8. Subseus
9. Paralímpics
10. Voluntaris
11. Olimpíada Cultural

1. BARCELONA'92

ABAD, JOSEP MIQUEL

1993, *Balanç de les realitzacions del COOB'92* (Working Paper n° 22), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

COOB'92

1990 a, *Calendari de competicions. Jocs de la XXVa Olimpíada Barcelona 1992*, Barcelona, COOB'92.

1. Diplomada en Biblioteconomia i Documentació: des del 1990 documentalista del Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport de la Universitat Autònoma de Barcelona.

- 1990 b, *Pla director. Plan director. Master plan* (sisena ed. rev.), Barcelona, COOB'92, Divisió de Planificació i Control.
- 1991 a, *Guia Barcelona'92*, Barcelona, COOB'92.
- 1991 b, *500 dies per als Jocs Olímpics*. Dossier de premsa (1v. fulls solts), Barcelona, COOB'92.
- 1992, *Barcelona'92* (dossier de premsa), Barcelona, COOB'92, Divisió d'Imatge i Comunicació.
- 1993, *Memòria Oficial dels Jocs de la XXVa Olimpíada Barcelona'92*, (5 volums), Barcelona, Enciclopèdia Catalana.
- COMITÈ OLÍMPIC DE CATALUNYA
- 1992, *Collectiva d'artistes pel Comitè Olímpic de Catalunya Barcelona'92*, Barcelona, Comitè Olímpic de Catalunya.
- DON BALÓN
- 1992, *XXV Olimpíada de la era moderna: Juegos Olímpicos de Barcelona'92*, Barcelona, Don Balón.
- FASSBENDER, HERIBERT
- 1992, *Olympia'92 live: Barcelona, Albertville, Niedemhausen, Falken*.
- GREENBERG, STAN (ED.)
- 1992, *Guinness book of olympic record: the complete 1992 winter and summer olympic schedule*, New York, Bantam books.
- KÜRTE, DIETER
- 1992, *Olympische sommerspiele Barcelona'92* (il·lustracions), Munic, Mosaik Verlag.
- MÜLLER, KARL
- 1992, *Barcelona Olympia 1992: die Höhepunkte der XXV. Olympischen spiele* (il·lustracions), Erlangen, Karl Müller Verlag.
- OFICINA PER A LA CANDIDATURA DE BARCELONA PER ALS JOCS OLÍMPICS 1992
- 1984, *Barcelona 92*, Barcelona, Luna Wennberg.
- ONTAÑÓN, PACO / BARRIL, JOAN
- 1994, *Aquell estiu del 92*, Barcelona, Ajuntament de Barcelona.
- PERMANYER, LLUÍS / COLITA / ORIOL MASPONS / XAVIER MISERACHS
- 1992, *Barcelona'92 quinze dies d'eufòria* (il·lustracions), Barcelona, Àmbits Serveis Editorials.
- SANTOS, JOSEP M.
- 1995, *Juegos Olímpicos Barcelona'92: Identificación, procedencia y selección de los recursos humanos del control de las competiciones* (Working Paper nº 37), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

SENTÍS, CARLOS

1986, *Ahora Barcelona* (il·lustracions). Barcelona. Ketres.

STOLZE, RAYMUND

1992, *XXV. Olympische sommerspiele Barcelona 1992*, Berlín, Sportverlag.

UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA

1992, *Els Jocs Olímpics a la Barcelona del 92*, en Papers: revista de sociologia, núm. 38.

VALÉRIEN, HARRY / ZENTNER, CHRISTIAN

1992, *Olympia'92 die sommerspiele Barcelona*, Munic, Südwest.

LA VANGUARDIA

1992, *Barcelona: imágenes de un cambio* (il·lustracions) (3a. ed.), Barcelona, La Vanguardia.

VARIS AUTORS

1992, *Barcelona'92. Llibre Oficial dels Jocs de la XXVa Olimpíada* (il·lustracions), Barcelona, Plaza & Janés.

VARIS AUTORS

1992, *Barcelona'92: le grand livre des jeux de la XXVe Olympiade*, Lausana, IMS/Studio 6.

WALLECHINSKY, DAVIS

1992, *The Complete book of the olympics*, Boston, Little Brown & Co.

2. URBANISME I CONSTRUCCIÓ

AJUNTAMENT DE BARCELONA

1988, *Urbanisme a Barcelona. Plans cap al 92*, Barcelona, Ajuntament de Barcelona, Àrea d'Urbanisme i Obres Públiques.

1991, *Àrees de nova centralitat*, Barcelona, Ajuntament de Barcelona, Àrea d'Urbanisme i Obres Públiques.

BIANCHI, MASSIMO / MARTERA, EUGENIO / SETTI, PAOLO

1991, *Barcelona 1981-1992: trasformazioni urbane e realizzazioni sportive: 25. Giochi olimpici*, Florència, Alinea.

BOSCH, ALFRED (COORD.) / IBAÑEZ, NOEMI / VEGA, ANNA

1990, *Palau Sant Jordi*, Barcelona, Diputació de Barcelona – COOB'92, Divisió de Planificació i Control.

COOB'92

1989, *L'estadi olímpic: símbol de Barcelona'92* (il·lustracions), Barcelona, COOB'92.

1990, *Instal·lacions de competició. Instalaciones de competición. Installation compétition. Competition facilities*, Barcelona, COOB'92, Divisió d'infraestructures – Divisió de Planificació i Control.

FIRA DE BARCELONA

1989, *El Sector de la construcción en Catalunya y los JJ.OO de 1992*. (Informe económico, nº 7), Barcelona, Fira de Barcelona.

HOLSA

1990, *Holding Olímpic S.A*, Barcelona, Holsa.

1992 a, *Barcelona Olímpica la ciudad renovada*, Barcelona, Àmbit Serveis Editorials.

1992 b, *Les Noves rondes de Barcelona: millora de la xarxa viària*, Barcelona, Holsa.

1992 c, *La Vall d'Hebron* (il·lustracions), Barcelona, Holsa.

1992 d, *La Vila Olímpica* (il·lustracions), Barcelona, Holsa.

INSTITUT MUNICIPAL DE PROMOCIÓ URBANÍSTICA

1990, *Barcelona: la ciutat i el 92*, Barcelona, Institut Municipal de Promoció Urbanística – Olimpíada Cultural.

MARORELL / BOHIGAS / MACKAY / PUIGDOMÈNECH

1992, *La Villa olímpica. Barcelona 92 arquitectura, parques, puerto deportivo. The Olympic village: architecture, parks, leisure port* (2a. ed.), Barcelona, Gustavo Gili.

MILLET, LLUÍS

1991, *Impacte urbà dels Jocs Olímpics* (Working Paper nº 5), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

MOIX, LLÀTZER

1994, *La ciudad de los arquitectos*. Barcelona, Anagrama.

NEL·LO, ORIOL

1991, *Les repercussions urbanístiques dels Jocs Olímpics de Barcelona 1992* (Working Paper nº 3), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

OFICINA OLÍMPICA

1984, *Montjuïc olímpic*, Barcelona, Oficina Olímpica – Ajuntament de Barcelona.

RIERA, PERE

1993, *Rentabilidad social de las infraestructuras: las rondas de Barcelona. Un análisis coste-beneficio*, Madrid, Civitas.

TULLIO, M. CRISTINA

1992, *Barcellona: città olimpica* (catalogo della mostra), Roma, Istituto Nazionale per l'Arredo Urbano e le Strutture Ambientali (INASA), Roma.

VARIS AUTORS

1991, *Arquitectura i espais urbans a la Vila Olímpica* (il·lustracions), Barcelona, Nova Icaria.

VILA RODRIGUEZ, RAFAEL / BIANCHETTI, FABRIZIO

1992, *Arquitecturas olímpicas: detalles de las construcciones deportivas para Barcelona'92*, Castellón de la Plana, Faenza editrice iberica.

3. ECONOMIA

BARREIRO, FERNANDO / COSTA, JOAN / VILANOVA, JOSEP M.

1993, *Impactos urbanísticos, económicos y sociales de los Juegos Olímpicos de Barcelona'92*, Barcelona, CIREM.

BRUNET, FERRAN

1993 a, *Economie des Jeux Olympiques de Barcelona 1992*, Lausana, Comité Olímpico Internacional.

1993 b, *Economy of the 1992 Barcelona Olympic Games*, Lausana, Comité Olímpico Internacional.

1994, *Economía de los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992*, Lausana, Comité Olímpico Internacional.

CARROGGIO, MARC / DE MORAGAS, MIQUEL

1994, *Models de patrocini esportiu: Anàlisi del patrocini de petites entitats esportives, el patrocini de l'esport espectacle i el patrocini olímpic* (Working Paper n° 24), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

CENTRO DE ESTUDIOS Y ASESORAMIENTO METALÚRGICO

1988, *L'impacte industrial dels JJ.OO de Barcelona'92*, Barcelona, CEAM.

COOB'92

1989, *Criterios de patrocinio y colaboración empresarial en los Juegos de la XXV Olimpiada Barcelona'92. Criteria for commercial sponsorship and collaboration in the Games of the XXVth Olympiad Barcelona'92*, Barcelona, COOB'92.

GRUP D'ESTUDIS SOCIOLÒGICS SOBRE LA VIDA QUOTIDIANA I EL TREBALL

1993, *El Impacto económico, social y laboral de los Juegos Olímpicos de 1992 en Barcelona ciudad y su entorno*. Informe final, Bellaterra, Grup d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball.

4. COMUNICACIÓ

CARDONA, M. ANTÒNIA

1991, *Jocs Olímpics i educació. L'Esport i l'escola de Barcelona'92* (Working Paper n° 9), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

CENTRE D'ESTUDIS OLÍMPICS I DE L'ESPORT

1992, *Jocs Olímpics, comunicació i intercanvis culturals: l'experiència dels últims quatre Jocs Olímpics d'estiu: (simposi internacional: ponències)*, Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

DIRECCIÓN GENERAL DE ELECTRÓNICA E INFORMÁTICA.

1986, *BIT'92. Planificación de las necesidades informáticas y de telecomunicaciones de los Juegos Olímpicos de 1992*, Madrid, Dirección General de Electrónica e Informática.

IZOD, JOHN / MEECH, PETER / THORNICROFT, TIM

1995, *Global TV and the Olympics: the experience of Barcelona'92: United Kingdom* (Working Paper nº 35), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

LADRÓN DE GUEVARA, MURIEL / CÓLLER, XAVIER

1991, *La Imatge de Catalunya. Una aproximació al tractament de Catalunya a la premsa internacional a propòsit dels Jocs Olímpics* (Working Paper nº 12), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

MACALOON, JOHN

1991, *L'experiència dels darrers vint anys: un anàlisi comparatiu de les cerimònies olímpiques* (Working Paper nº 10), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

MORAGAS SPÀ, MIQUEL DE

1991 a, *Comunicació, identitat cultural i Jocs Olímpics. L'experiència de Barcelona'92* (Working Paper nº 6), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

1991 b, *Los Juegos Olímpicos, símbolos, comunicación y culturas* (Working Paper nº 17), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

1992 a, *Cultura, símbols i Jocs Olímpics: la mediació de la comunicació*, Barcelona, Centre d'Investigació de la Comunicació.

1992 b, *Los Juegos de la Comunicación: las múltiples dimensiones comunicativas de los Juegos Olímpicos*, Madrid, Fundesco.

1993, *La Cultura mediterránea en los Juegos Olímpicos de Barcelona'92* (Working Paper nº 18), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

MORAGAS SPÀ, MIQUEL DE / LARSON, JAMES / RIVENBURGH, NANCY

1995, *Television in the Olympics. Communications politics, cultural sport in Barcelona'92*, London, John Libbey (en premsa).

MORAGAS SPÀ, MIQUEL DE / RIVENBURGH, NANCY / LARSON, JIM

1995, *La Imagen de Barcelona, Catalunya, España y Europa en Barcelona'92: Análisis de la ceremonia inaugural de los Juegos Olímpicos de 1992 en 28 televisiones internacionales*, Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

PERARNAU, MARTÍ

1991, *Les Operacions de premsa* (Working Paper nº 2), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

ROMANÍ CORNET, DANIEL

1995, *Observats per la premsa internacional* (Working Paper nº 34), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

5. DISSENY

BUSQUETS, JORDI

1992, *El Cobi al descobert*, Barcelona, Parsifal.

COOB'92

1990, *Guía del Cobi animado. Cobi animation guide*, Barcelona, COOB'92.

1991 a, *Manual de normes gràfiques: IXns Jocs Paralímpics de Barcelona'92*, Barcelona, COOB'92.

1991 b, *Petra, la mascota oficial: IXns Jocs Paralímpics de Barcelona'92*, Barcelona, COOB'92.

1992 a, *Barcelona'92. Els pictogrames. Los pictogramas. Les pictogrammes. The pictogrammes*, Barcelona, COOB'92.

1992 b, *Jocs de la XXVa Olimpíada de Barcelona'92. Manual de look*, Barcelona, COOB'92.

1992 c, *Jocs de la XXVa Olimpíada Barcelona'92. Manual de senyalització. Manual de señalización*, Barcelona, COOB'92.

MORAGAS SPÀ, MIQUEL DE

1991, *Los pictogramas en la historia de los Juegos Olímpicos de Tokio'64 a Barcelona'92* (Working Paper nº 14), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

TRIAS, JOSEP M. I ALTRES

1991, *Cartells olímpics oficials i collecció de cartells de dissenyadors*, Barcelona, COOB'92.

VARIS AUTORS

1992, *Disseny Olímpic Barcelona'92*, Barcelona, Lunwerk.

6. DRET I POLÍTICA

COLOMÉ, GABRIEL

1991, *Estudi comparatiu dels models d'organització de les últimes sis seus olímpiques* (Working Paper nº 4), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

CREXELL, JOAN

1994, *Nacionalisme i Jocs Olímpics del 1992*, Barcelona, Columna.

COOB'92

1987, *Com hem guanyat els Jocs Olímpics*: catàleg de la mostra, Barcelona, COOB'92.

HARRIS, SANDRA ANN

1991, *Olympic games as showcase* (Working Paper n° 13), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

IBÁÑEZ I FUENTES, NOEMÍ / CHICO I MAQUIERA, ROSA M.

1988, *La Llengua i els Jocs Olímpics*, Barcelona, Fundació Jaume Bofill – Edicions La Magrana.

MALARET I GARCIA, ELISENDA

1993, *Público y privado en la organización de los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992*, Madrid, Civitas.

MOLAS, ISIDRE

1994, *El Marc polític de Barcelona'92* (Working Paper n° 25), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

SOLÉ TURA, JORDI / SUBIRATS, JOAN

1994, *The Organization of the 1992 Olympic Games in Barcelona: an exemple of mixed or public private partnership* (Working Paper n° 28), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

7. HISTÒRIA

BARRACHINA, JORDI

1990, *De colònia Iulia Augusta Faventia Paterna Barcino a Barcelona'92*, Barcelona, COOB'92.

BOSCH, ALFRED

1991, *La Història del projecte olímpic* (Working Paper n°1), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

DURANTEZ, CONRADO

1986, *Barcelona Olímpica*, Madrid, Mondibérica.

ELIAS I CAMPINS, RAIMON

1992, *Josep Elías i Juncosa, Corredisses: un precursor de l'olimpisme català*, Barcelona, Generalitat de Catalunya. Secretaria General de l'Esport.

PUJADAS, XAVIER / SANTACANA, CARLES

1990, *L'altra Olimpíada. Barcelona'36: esport, societat i política a Catalunya (1990-1936)*, Barcelona, Llibres de l'índex.

VILLALBA I VARNEDA, PERE.

1994, *Olímpia: orígens dels Jocs Olímpics*, Bellaterra, Universitat Autònoma de Barcelona, Servei de Publicacions.

8. SUBSEUS

AJUNTAMENT DEL PRAT DE LLOBREGAT

1986, *El Baix Llobregat i els Jocs Olímpics 92*: (Ves Jornades d'estudis sobre el Baix Llobregat), El Prat de Llobregat, Centre d'Estudis Comarcals del Baix Llobregat – Ajuntament del Prat de Llobregat.

AJUNTAMENT DE TERRASSA

1993, *Terrassa olímpica: els jocs en la memòria*, Terrassa, Ajuntament de Terrassa.

CAMPILLO, JOSEP MANUEL / LUZ, MERCEDES

1991, *Les Ciutats de Barcelona '92*, Barcelona, COOB'92 – Diputació de Barcelona.

COSTAJUSSÀ I OLIVER, JOSEP / SANT I RIMBAU, XAVIER

1992, *Els Olímpics de Sabadell*, Sabadell, Banc de Sabadell.

GENERALITAT DE CATALUNYA.

1992, *El Canal de piragüisme. El Parc de la Draga i l'actuació urbana de Banyoles per als Jocs Olímpics*, Barcelona, Generalitat de Catalunya, Departament de Política Territorial i Obres Públiques.

9. PARALÍMPICS

COOB'92.

1992, *Guia dels IXns Jocs Paralímpics de Barcelona'92*, Barcelona, Divisió de Paralímpics COOB'92.

1993, *Llibre oficial dels IXns Jocs Paralímpics Barcelona 1992. Libro Oficial de los IX Juegos Paralímpicos Barcelona 1992. Barcelona 1992 IX Paralympic Games Official Report*, Barcelona, COOB'92 – Enciclopèdia Catalana.

CONGRESO PARALÍMPICO BARCELONA'92

1993, *I Congreso Paralímpico Barcelona'92. I Congrès Paralímpic Barcelona'92. I Paralympic Congress Barcelona'92* (Libro de ponencias. Proceedings), Barcelona, Fundación ONCE.

10. VOLUNTARIS

COOB'92

1989 a, *Manual de formació del Voluntari olímpic 1992*, Barcelona, COOB'92.

1989 b, *Distribució geogràfica del cos de voluntaris a Catalunya*, Barcelona, COOB'92.

1990, *Cursos de formació Voluntaris'92*, Barcelona, COOB'92.

CLAPÉS, ANDREU

1995, *Els voluntaris olímpics als Jocs de Barcelona 1992* (Working Paper nº 38), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

11. OLIMPIADA CULTURAL

GUEVARA, M. TERESA.

1991, *Estudio comparativo de los programas culturales olímpicos, desde México'68 hasta Barcelona'92. Elementos para la definición de un proyecto cultural para Puerto Rico'2004*, Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

1990 a, *Barcelona: la ciutat i el 92*, Barcelona, Olimpíada Cultural.

1990 b, *El Modernisme: Museu d'Art modern*, Barcelona, Olimpíada Cultural.

1990 c, *El Quadrat d'Or. Guia: 150 cases al centre de la Barcelona modernista*, Barcelona, Olimpíada Cultural – Ajuntament de Barcelona, 131 p.

1992, *Olimpíada Cultural Barcelona'92: Programa*, Barcelona, Olimpíada Cultural.

APÈNDIX

CENTRE D'ESTUDIS OLÍMPICS I DE L'ESPORT CÀTEDRA INTERNACIONAL D'OLIMPISME

La Universitat Autònoma de Barcelona, coincidint amb el repte que va significar la nominació de Barcelona com a seu de la XXVa Olimpíada, va impulsar l'any 1988 la creació del Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, dedicat a la recerca, la documentació, la formació i la divulgació sobre l'olimpisme i l'esport.

Amb aquesta activitat acadèmica, la Universitat Autònoma de Barcelona contribueix a promoure els valors i els ideals de pau de l'olimpisme i de l'esport.

El Centre es regeix per un consorci integrat per la Universitat Autònoma de Barcelona, el Comité Olímpico Español, l'Ajuntament de Barcelona i la Diputació de Barcelona.

S'han establert diferents acords i col·laboracions amb el Comitè Olímpic Internacional, el Consejo Superior de Deportes, la Secretaria General de l'Esport de la Generalitat de Catalunya, la Caixa d'Estalvis i de Pensions de Barcelona, la Fundació ONCE i el FC Barcelona.

Càtedra Internacional d'Olimpisme

Fruit d'un conveni específic signat entre la Universitat Autònoma de Barcelona i el Comitè Olímpic Internacional el gener de 1995 a Lausana, es va crear la primera Càtedra Internacional d'Olimpisme.

La Càtedra disposa d'un Comitè de Coordinació integrat per representants del Olímpic Comitè Internacional i de la Universitat Autònoma de Barcelona.

El Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport és el gestor de la Càtedra. El Comitè Olímpic Internacional i la Universitat Autònoma de Barcelona varen designar com a primer coordinador general el Dr. Miquel de Moragas, Catedràtic de Comunicació.

La titularitat de la Càtedra és de caràcter temporal i tenen la condició de catedràtics internacionals d'olimpisme, professors de reconegut prestigi en els camps de les ciències socials i les humanitats. El primer Catedràtic Internacional d'Olimpisme va ser el Dr. John MacAloon de la Universitat de Chicago.

OBJECTIUS

El Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport i la Càtedra Internacional d'Olimpisme tenen com a objectius prioritaris:

1. Col·laborar amb el moviment olímpic internacional i amb els diferents organismes esportius nacionals i internacionals en els aspectes acadèmics, científics i de difusió cultural.

2. Dur a terme tasques d'investigació sobre olimpisme i esport, especialment en l'àmbit de les humanitats i les ciències socials.

3. Organitzar cursos universitaris de divulgació i de post-grau sobre olimpisme i esport.

4. Recopilar i facilitar documentació a alumnes i investigadors per mitjà del servei d'informació i documentació.

5. Promoure les activitats acadèmiques internacionals i la coordinació dels centres universitaris i d'instituts especialitzats.

6. Facilitar la difusió científica i social dels estudis duts a terme per mitjà de simposis, conferències i publicacions.

ACTIVITATS

El Centre d'Estudis Olímpics i la Càtedra Internacional d'Olimpisme desenvolupen les següents activitats:

Activitats docents

- **Mestratge de Comunicació i Esport**
El Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, en col·laboració amb la Facultat de Ciències de la Comunicació, la Facultat de Ciències Polítiques i Sociologia, el Departament de Periodisme, el Departament de Comunicació Audio-visual i Publicitat i l'Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya, ofereix als llicenciats i professionals del sector esportiu una formació altament especialitzada en comunicació i esport.
- **Curs Universitari de Màrqueting i Patrocini Esportiu**
El patrocini i l'esport estableixen múltiples relacions que condicionen la gestió de l'esport, i a la vegada moltes activitats comercials relacionades, en aspectes com la gestió econòmica, la planificació dels mitjans de comunicació i les estratègies publicitàries de gran nombre d'ofertes comercials, que ja no poden entendre's sense considerar aquestes noves relacions.

L'objectiu d'aquest curs, és formar professionals d'alta especialització que puguin respondre a aquesta nova situació.

- **Curs Universitari de Televisió i Esport**

L'objectiu d'aquest curs és formar professionals experts en les múltiples sinèrgies existents entre la televisió i l'esport i els seus efectes en la societat de consum, i promoure i difondre la recerca sobre televisió i esport des d'una perspectiva interdisciplinària.

Activitats de recerca

- **Àrees de recerca**

- Mitjans de comunicació, esport i olimpisme
- Cerimonies olímpiques
- Jocs Olímpics, medi ambient i urbanisme
- Esport adaptat i Jocs Paralímpics
- Política/ Dret/ Economia de l'esport
- Documentació olímpica i de l'esport
- Història olímpica i de l'esport
- Patrocini esportiu i olímpic
- Pedagogia i educació de l'esport
- Relacions internacionals i Jocs Olímpics
- Psicologia de l'esport

La Càtedra Internacional en Olimpisme estableix anualment un programa d'investigació sotmès a l'aprovació del Comitè de Coordinació de la Càtedra.

- **Serveis d'assessorament**

El Centre ofereix un servei d'assessorament en totes les matèries de la seva especialitat de recerca a institucions i organismes esportius, empreses patrocinadores de l'esport, mitjans de comunicació, etc.

Publicacions

- Working papers (38 títols editats el 1995)
- Monografies acadèmiques
- Actes de simposis

Servei de documentació

El Centre disposa d'un servei d'informació i documentació especialitzat en olimpisme i esport. Està connectat *on-line* amb el servei de biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona i compta amb els recursos tecnològics adequats per a la connexió amb bases de dades internacionals.

La Càtedra Internacional d'Olimpisme està especialitzada en la documentació corresponent al període modern de l'olimpisme, el comprès entre 1972 i els Jocs del Centenari de 1996, amb un especial interès pels Jocs de Barcelona de 1992.

Divulgació i promoció de l'ideari olímpic

La Càtedra Internacional d'Olimpisme, en col·laboració amb l'Associació de Comitès Olímpics Nacionals (CON) i les Acadèmies Olímpiques, participa en activitats de divulgació sobre olimpisme a nivell internacional.

El primer Simposi organitzat per la Càtedra l'any 1995 va ser dedicat a les cerimònies olímpiques.

CENTRE D'ESTUDIS OLÍMPICS I DE L'ESPORT
CÀTEDRA INTERNACIONAL D'OLIMPISME

Universitat Autònoma de Barcelona
Edifici B. 08193 Bellaterra (Barcelona)
Tel. (3) 581 19 92 / Fax (3) 581 21 39
Correu electrònic: ICEO2@cc.uab.es
Connexió Internet: Telnet BABEL.UAB.ES

FUNDACIÓ BARCELONA OLÍMPICA

El febrer de 1993 es constitueix la Fundació Barcelona Olímpica. Per primera vegada després d'uns Jocs Olímpics, el Comitè Organitzador crea una Fundació i una Exposició permanent on es poden reviu els moments més significatius i emotius dels Jocs de Barcelona.

La Fundació es regeix per un Patronat integrat, amb caràcter vitalici, per les següents institucions i persones: l'Ajuntament de Barcelona, el Comité Olímpico Español, l'Administració de l'Estat —mitjançant el Consejo Superior de Deportes—, la Generalitat de Catalunya —mitjançant la Secretaria General de l'Esport— i l'Excm. Sr. Joan Antoni Samaranch. També són Patrons l'Associació d'Empresaris Barcelona'92, el President de Barcelona Promoció, els Voluntaris Olímpics i destacades personalitats vinculades a l'organització dels Jocs Olímpics: el Sr. Josep Miquel Abad i el Sr. Romà Cuyàs.

El primer Patronat de la Fundació Barcelona Olímpica va quedar compostat per les següents persones:

<i>President</i>	Excm. Sr. Pasqual Maragall i Mira (Ajuntament de Barcelona)
<i>Vice-president primer</i>	Excm. Sr. Carlos Ferrer Salat (Comité Olímpico Español)
<i>Vice-president segon</i>	Excm. Sr. Rafael Cortés Elvira (Consejo Superior de Deportes)
<i>Vice-president tercer</i>	Excm. Sr. Josep Lluís Vilaseca i Guasch (Generalitat de Catalunya)
<i>Vocal vitalici</i>	Excm. Sr. Juan Antonio Samaranch
<i>Vocal/Apoderat general</i>	Excm. Sr. Josep Miquel Abad
<i>Vocal</i>	Excm. Sr. Romà Cuyàs
<i>Vocal</i>	Sr. Leopoldo Rodés (Associació d'Empresaris Barcelona'92)
<i>Vocal</i>	Il·lm. Sr. Enric Truñó (Barcelona Promoció, S.A.)
<i>Vocal</i>	Representant de Voluntaris Olímpics
<i>Secretari</i>	Sr. Raimon Bergós
<i>Director</i>	Sr. Miquel Torres

OBJECTIUS

La Fundació Barcelona Olímpica té com a finalitat difondre la realitat dels Jocs Olímpics de Barcelona, com també promocionar i investigar els valors culturals, ètics, esportius i de qualsevol ordre que emanen de l'ideari olímpic.

Té com a objectiu específic, entre d'altres de caràcter més general, l'establiment, el manteniment i la promoció d'una exposició i d'un centre d'informació permanent i d'investigació, a l'abast del públic, que ofereix una visió global sobre els Jocs Olímpics de Barcelona i tot el que van representar, així com també un complet coneixement de l'Olimpisme.

La Fundació Barcelona Olímpica pretén establir acords amb les institucions per a realitzar projectes en comú.

INSTAL·LACIONS

La Fundació Barcelona Olímpica està situada en l'emblemàtic Estadi Olímpic de Montjuïc, lloc idoni per desenvolupar els seus objectius. Amb un espai de 1.535m², condicio-

nat pels arquitectes Ricard Sans i Lluís Samaranch, s'ha aconseguit una instal·lació de qualitat per dur a terme les activitats previstes.

La Fundació Barcelona Olímpica disposa de sis espais: Exposició permanent, Exposició temporal, Fototeca/Videoteca/Sala Consulta/Arxius, Recepció/Botiga, Administració, Auditori i un espai dedicat a l'Olimpisme.

Galeria olímpica

La Galeria Olímpica disposa d'una àmplia sala de 760m² distribuïda en els següents espais:

Exposició permanent. Disposa de 484m² dedicats als Jocs de la XXVa Olimpíada i als IX Jocs Paralímpics Barcelona'92.

Exposició temporal. La Galeria disposa d'un espai de 276m² reservat a la presentació d'exposicions temporals (amb monogràfics sobre cultura, esport i olimpisme). La primera exposició temporal va estar dedicada a les cerimònies dels Jocs Olímpics i Paralímpics.

ACTIVITATS

La Fundació Barcelona Olímpica ha organitzat diverses activitats de caràcter cultural i d'investigació en el món de l'esport i l'olimpisme. S'han atorgat beques d'estudis d'investigació sobre l'esport i l'olimpisme. Es realitzen cursos de Formació Ocupacional, pràctiques d'estudiants de Formació Professional i s'organitzen Seminaris d'Àudio-visuals. Així mateix l'any 1995 s'organitzà el I Fòrum Olímpic i Biennal Internacional Àudio-visual Esportiva.

SERVEIS

Fototeca. L'arxiu fotogràfic està integrat per 200.000 imatges aproximadament, de les quals 30.000 es troben enregistrades en làser-disc.

Videoteca i àudio-visuals. El fons videogràfic disposa de 5.000 cintes produïdes des del 1983 fins al 1992. També disposa de 2.600 cintes enregistrades per RTO durant els Jocs Olímpics.

Sala de Consulta. Aquesta sala està equipada amb els mitjans necessaris per visualitzar fotografies i vídeos, publicacions i documentació.

Auditori - Sala de projeccions. La Fundació disposa d'una sala polivalent amb capacitat per a 180 persones en la qual s'ofereix diàriament un complet programa de produccions àudio-visuals. A més a més, està condicionada per acollir reunions, seminaris, simposis, conferències, rodes de premsa, etc...

Departament d'Àudio-visuals. Aquest departament respon a totes aquelles demandes que es reben de particulars, empreses, agències i institucions sobre les imatges dels Jocs Olímpics, ja sigui vídeo o fotografia.

EQUIPAMENTS

En el departament d'àudio-visual es poden reproduir, copiar o produir imatges gràcies als sistemes BETACAM SP, D3 1/2" Digital, CD Video (CAV, CRV, CLV), U-MATIC, VHS i Betamax. Pel que fa a nivell informàtic, disposa d'un làser-disc que permet visionar i localitzar imatges dels Jocs; el sistema AMIC que conté totes les dades que es van originar durant els Jocs, així com les biografies dels atletes i 2 EPH Rank Xerox on es poden consultar els resultats de totes les competicions i categories dels 28 esports.

BOTIGA

El visitant de la Galeria Olímpica pot adquirir objectes diversos relacionats amb els Jocs de Barcelona i l'Olimpisme (publicacions, cartells, vídeos, samarretes, pins ...).

FUNDACIÓ BARCELONA OLÍMPICA

Estadi Olímpic de Montjuïc
Pg. Olímpic s/n, baixos
08038 Barcelona
Tel. (3) 426 06 60 / Fax (3) 426 92 00

Continguts temàtics

Organització dels Jocs
Esports
Mitjans de comunicació
Disseny
Jocs Paralímpics
Política
Societat
Urbanisme
Economia
Tecnologia
Bibliografia

“Les claus de l'èxit. Impactes socials, esportius, econòmics i comunicatius de Barcelona '92” és una recopilació de 18 articles que analitzen els impactes dels Jocs Olímpics de Barcelona '92 en el camp esportiu, social, polític, comunicatiu, urbanístic, tecnològic i econòmic.

La distància que donen els primers anys transcorreguts des de la celebració dels Jocs permet examinar amb més deteniment i precisió les seves conseqüències i establir els trets fonamentals que varen caracteritzar uns Jocs que es poden definir i recordar pel seu èxit: en la participació internacional, en els resultats esportius, en la transformació urbana de la ciutat, gràcies a una política d'inversions pensada per a la rendabilitat social.

Aquest llibre, coordinat per Miquel de Moragas i Miquel Botella, neix per iniciativa del Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport de la Universitat Autònoma de Barcelona, amb la col·laboració del Museu Olímpic de Lausana i la Fundació Barcelona Olímpica.



MUSEE OLYMPIQUE LAUSANNE



Universitat Autònoma de Barcelona



Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport
Càtedra Internacional d'Olimpisme



Fundació Barcelona Olímpica

850189-9



9 788449 003882